

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**KÊNIA DA SILVA IZIDORO**

**ANÁLISE DA VIABILIDADE PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM  
NOVO SETOR PARA FABRICAÇÃO, INSTALAÇÃO E  
MANUTENÇÃO DE ABRIGOS PARA PASSAGEIROS DE ONIBUS,  
NA EMPRESA NOVUS CATARINENSE EMPREENDIMENTOS E  
PARTICIPAÇÕES LTDA.**

**FLORIANÓPOLIS (SC)  
2005**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**KÊNIA DA SILVA IZIDORO**

**ANÁLISE DA VIABILIDADE PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM  
NOVO SETOR PARA FABRICAÇÃO, INSTALAÇÃO E  
MANUTENÇÃO DE ABRIGOS PARA PASSAGEIROS DE ONIBUS,  
NA EMPRESA NOVUS CATARINENSE EMPREENDIMENTOS E  
PARTICIPAÇÕES LTDA.**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial à obtenção do grau de bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, sob orientação da Prof<sup>a</sup> Priscilla Martins Ramos.

**FLORIANÓPOLIS (SC)  
2005**

KÊNIA DA SILVA IZIDORO

ANÁLISE DA VIABILIDADE PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM NOVO SETOR  
PARA FABRICAÇÃO, INSTALAÇÃO E MANUTENÇÃO DE ABRIGOS PARA  
PASSAGEIROS DE ONIBUS, NA EMPRESA NOVUS CATARINENSE  
EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES LTDA.

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 17 de novembro de 2005.

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Doutor  
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

---

Profª Priscilla Martins Ramos  
Orientador

---

Prof. Paulo César da Cunha Maya, Dr  
Membro



---

Prof. Jorge Alberto Velloso Saldanha, M. Sc.  
Membro

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos que me apoiaram, que conviveram comigo durante os momentos de maior estresse. Em especial, agradeço aos meus pais, Celso e Elisete, que dedicaram o maior esforço e me proporcionaram estes anos maravilhosos que passei na universidade.

A minha irmã, Siélen, que sempre me motivou e teve muita paciência com meu nervosismo deste último semestre.

Aos meus amigos queridos que me auxiliaram com incentivo e idéias, e também ao meu namorado, Renê, que sempre me deu força, me fazendo acreditar que tudo ia dar certo.

Aos diretores da Novus Catarinense, Davi e Helder que proporcionaram a realização deste trabalho e também auxiliaram em todo o processo.

Agradeço a professora Priscilla Ramos pelo apoio, dedicação e orientação dispensados durante todo o desenvolvimento deste projeto.



## RESUMO

IZIDORO, Kênia da Silva. **Análise da viabilidade para a implantação de um novo setor para fabricação, instalação e manutenção de abrigos para passageiros de ônibus, na empresa Novus Catarinense Empreendimentos e Participações Ltda.** Trabalho de conclusão de estágio (graduação em administração). Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

Este trabalho teve como objetivo analisar a viabilidade para a implantação de um novo setor na empresa Novus Catarinense Empreendimentos e Participações Ltda. Este novo setor terá como principal atividade a fabricação, instalação e manutenção de abrigos para passageiros de ônibus nas cidades do sul de Santa Catarina. O projeto inclui aspectos administrativos, legais, técnicos e financeiros. O principal fator motivador do trabalho foi o interesse dos gestores da empresa em diversificar a área de atuação da mesma, fugindo da sazonalidade que a empresa enfrenta atualmente no setor de publicidade. Deste modo, tal investimento precisou ser examinado detalhadamente de forma que os riscos fossem minimizados. Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, além de bibliográfica e de campo, a pesquisa ainda pode ser classificada como qualitativa e quantitativa. A observação participante, as entrevistas e o questionário estruturado e não disfarçado foram as principais formas de coleta de dados primários. Os dados secundários foram extraídos de livros, publicações, internet e documentos presentes nos arquivos da empresa. A pesquisa de campo possibilitou identificar a atual situação das prefeituras estudadas com relação aos abrigos para passageiros de ônibus, bem como suas necessidades futuras neste sentido. O novo setor deve ser implantado no ano de 2006, sendo assim, incorporado às atividades que a empresa já realiza.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Amostra pesquisada.....	49
Quadro 02: Profissionais a contratar.....	60
Quadro 03: Planejamento dos cenários.....	90

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Clientes potenciais da Novus Catarinense.....	64
Tabela 02: Abrigos instalados atualmente.....	67
Tabela 03: Material utilizado nos abrigos.....	68
Tabela 04: Quantidade de abrigos x material utilizado.....	69
Tabela 05: Responsável pelo processo de instalação dos atuais abrigos.....	70
Tabela 06: Processo de manutenção dos atuais abrigos.....	71
Tabela 07: Empresa terceirizada que realiza a manutenção nos abrigos.....	72
Tabela 08: Forma como a manutenção é realizada.....	73
Tabela 09: Interesse na contratação dos serviços novo setor da Novus Catarinense.....	74
Tabela 10: Motivo pelo desinteresse na contratação do novo setor.....	75
Tabela 11: Prefeituras que pagariam de R\$5.000,00 a R\$7.000,00 por cada abrigo.....	76
Tabela 12: Quantidade necessária em cada cidade.....	77
Tabela 13: Necessidade de manutenção nos abrigos.....	78
Tabela 14: Prefeituras que pagariam o valor de R\$1.000,00 a R\$3.000,00 para manutenção.....	79
Tabela 15: Investimento inicial.....	85

Tabela 16: Custos e despesas fixos mensais..... 86

Tabela 17: Despesas com depreciação..... 87

Tabela 18: Custo de fabricação do abrigo..... 88

Tabela 19: Custos e despesas variáveis mensais..... 89

Tabela 20: Estimativas de receitas mensais para o ano de 2006..... 91

Tabela 21: Custo dos produtos e serviços..... 92

Tabela 22: Despesas administrativas mensais..... 93

Tabela 23: Fluxo de caixa projetado de 2006 a 2010..... 94

Tabela 24: Período *payback* para o cenário otimista..... 95

Tabela 25: Período *payback* para o cenário intermediário..... 96

Tabela 26: Período *payback* para o cenário pessimista..... 96

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 01: Projeto do abrigo..... 62

**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 01: Abrigos instalados atualmente..... 67

Gráfico 02: Material utilizado nos abrigos..... 68

Gráfico 03: Quantidade de abrigos x material utilizado..... 69

Gráfico 04: Responsável pelo processo de instalação dos atuais abrigos..... 70

Gráfico 05: Processo de manutenção dos atuais abrigos..... 71

Gráfico 06: Empresa terceirizada que realiza a manutenção nos abrigos.....	72
Gráfico 07: Forma como a manutenção é realizada.....	73
Gráfico 08: Interesse na contratação dos serviços novo setor da Novus Catarinense....	74
Gráfico 09: Motivo pelo desinteresse na contratação do novo setor.....	75
Gráfico 10: Prefeituras que pagariam de R\$5.000,00 a R\$7.000,00 por cada abrigo....	76
Gráfico 11: Quantidade necessária em cada cidade.....	77
Gráfico 12: Necessidade de manutenção nos abrigos.....	78
Gráfico 13: Valor estimado para a manutenção dos abrigos.....	79

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Problema e tema .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>15</b>
1.2.1 Objetivo geral .....	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
<b>1.3 Justificação do estudo .....</b>	<b>16</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Projeto de viabilidade .....</b>	<b>19</b>
2.1.1 Aspectos mercadológicos .....	22
2.1.1.1 Clientes .....	24
2.1.1.2 Concorrentes.....	26
2.1.1.3 Fornecedores .....	27
2.1.1.4 Pesquisa mercadológica .....	28
2.1.2 Aspectos legais .....	29
2.1.2.1 Licitações públicas .....	29
2.1.3 Aspectos administrativos.....	31
2.1.3.1 Produto .....	33
2.1.3.2 Serviços .....	34
2.1.4 Aspectos técnicos .....	35
2.1.5 Aspectos financeiros.....	35
2.1.5.1 Fluxo de caixa .....	37
2.1.5.2 Receitas .....	38
2.1.5.3 Custos e despesas .....	39
2.1.5.4 Índices financeiros.....	41
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>44</b>
<b>3.1 Metodologia do estudo .....</b>	<b>44</b>

<b>3.2 Metodologia da pesquisa.....</b>	<b>44</b>
3.2.1 Caracterização do estudo .....	44
3.2.2 Procedimento geral utilizado na realização da pesquisa .....	46
3.2.2.1 Coleta de dados .....	46
3.2.2.2 Instrumento de coleta de dados .....	50
3.2.2.3 Análise dos dados.....	51
<b>3.3 Limitações .....</b>	<b>52</b>
<b>4 PLANO DE VIABILIDADE DO NOVO SETOR.....</b>	<b>53</b>
<b>4.1 Caracterização da empresa .....</b>	<b>53</b>
4.1.1 Definição do novo setor .....	56
4.1.2 Aspectos técnicos .....	57
<b>4.2 Aspectos administrativos .....</b>	<b>58</b>
4.2.1 Recursos humanos.....	59
4.2.2 Produto e serviços .....	60
4.2.3.1 Produto .....	61
4.2.3.2 Serviços .....	62
<b>4.3 Aspectos legais .....</b>	<b>63</b>
<b>4.4 Aspectos mercadológicos .....</b>	<b>63</b>
4.4.1 Clientes.....	64
4.4.2 Análise da pesquisa .....	66
4.4.3 Concorrentes.....	80
4.4.4 Fornecedores .....	83
<b>4.5 Aspectos financeiros.....</b>	<b>84</b>
4.5.1 Investimento inicial .....	84
4.5.2 Orçamento das operações.....	86
4.5.2.1 Custos e despesas fixos .....	86
4.5.2.2 Custos e despesas variáveis.....	87
4.5.2.3 Estimativa de receita .....	89
4.5.2.4 Demonstração do resultado do exercício – DRE.....	91
4.5.3 Avaliação do investimento .....	93

**5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 101**

**BIBLIOGRAFIA ..... 104**

**APÊNDICE I..... 107**

## **1 INTRODUÇÃO**

As intensas e rápidas modificações no mercado acabam gerando uma certa insegurança nas pessoas com relação ao futuro. Este fato também ocasiona uma contínua busca, por parte das empresas, de ampliar suas atividades, buscando novos mercados e dilatando o horizonte de seu negócio.

A globalização e os avanços tecnológicos proporcionam desafios e uma conseqüente extinção das empresas que não se adaptam a esta nova realidade.

A Novus Catarinense, atuando no setor de abrigos para passageiros de ônibus, identificou uma importante oportunidade de ampliar sua participação no mercado em que está inserida, buscando atender também, as pequenas prefeituras do sul do estado de Santa Catarina.

O presente trabalho verificou a viabilidade da implantação de um novo setor na empresa Novus Catarinense Empreendimentos e Participações Ltda.

### **1.1 Problema e tema**

A Novus Catarinense é uma empresa que, atualmente, presta serviços de manutenção nos abrigos para passageiros de ônibus nas cidades de Florianópolis e Criciúma, no estado de Santa Catarina. O contrato se dá por meio de licitação com as prefeituras onde atua, sendo que o retorno financeiro é consolidado através da exploração publicitária nos referidos abrigos. O projeto do novo setor inclui a participação em licitações de outros municípios do sul do estado. Desta forma torna-se necessário transcorrer rapidamente sobre o tema licitação.



A licitação pública é prevista na Constituição da República Federativa do Brasil promulgada em 5 de outubro de 1988. Ela faz-se extremamente necessária como forma de evitar, principalmente, favorecimento de determinadas empresas por parte dos órgãos públicos. Toda administração pública deve obedecer às normas conforme legislação vigente no momento.

A Constituição deixa claro que qualquer dos poderes públicos deve obedecer aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

A Lei 8.666, de 21 de junho de 1993 foi criada visando instituir normas para licitações e contratos da Administração Pública, sendo assim, toda e qualquer empresa que obtenha contrato com os órgãos públicos deve seguir tal legislação.

A Novus Catarinense, participante de processo licitatório, possui atualmente um contrato com as prefeituras municipais das cidades de Florianópolis e Criciúma, onde tem como atividade básica, a instalação e manutenção dos abrigos para passageiros de ônibus. As prefeituras mencionadas não pagam por estes serviços, em troca, concedem o direito de a empresa contratada explorar a publicidade nos referidos abrigos, sendo esta a única fonte de receita da Novus Catarinense até o presente momento.

Apesar da boa participação da empresa no mercado de Florianópolis, atualmente os dirigentes da Novus Catarinense esbarram em uma nova oportunidade de negócio, objeto de estudo deste projeto.

A empresa verifica que, o contínuo desenvolvimento, principalmente das pequenas cidades em Santa Catarina, proporciona uma exigência cada vez maior, por parte da população, de conforto e bem estar. Desta forma, a implantação de abrigos para passageiros de ônibus torna-se uma atividade fundamental para esta realidade, incluindo também a

imagem da cidade. A qualidade de vida da população está diretamente ligada a fatores como este.

Assim, a empresa consegue visualizar uma excelente oportunidade de expansão, buscando este novo mercado, e expandindo suas atividades também para as cidades do interior, direcionando o foco inicialmente para as prefeituras do sul do estado, tendo em vista a maior facilidade no acesso a estas cidades.

O projeto verifica a viabilidade para a criação de um novo setor dentro da empresa Novus Catarinense, que atenda esse novo mercado. O setor a ser criado tem como finalidade principal, a prestação de serviços para prefeituras do sul do estado de Santa Catarina, no que se refere à fabricação, implantação e manutenção de abrigos para passageiros de ônibus, de acordo com modelo desenvolvido pela empresa.

Deve ser considerada neste processo, a vasta experiência da empresa no assunto, sendo as habilidades e as condições técnicas extremamente adequadas para tal função.

Este trabalho tem como tema, a realização de um estudo de viabilidade para a implantação de um novo setor de fabricação, instalação e manutenção de abrigos para passageiros de ônibus, na empresa Novus Catarinense Empreendimentos e Participações Ltda.

Diante do tema exposto, tem-se como problema central: É viável a implantação de um novo setor para fabricação, instalação e manutenção de abrigos para passageiros de ônibus, na empresa Novus Catarinense Empreendimentos e Participações Ltda?

## **1.2 Objetivos**

De acordo com o problema apresentado, a pesquisa tem como intuito alcançar os seguintes objetivos geral e específicos:

### **1.2.1 Objetivo geral**

Verificar a viabilidade da implantação de um novo setor de fabricação, instalação e manutenção de abrigos para passageiros de ônibus, na empresa Novus Catarinense Empreendimentos e Participações Ltda.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Caracterizar a empresa;
- b) Analisar os aspectos mercadológicos: clientes, concorrentes e fornecedores;
- c) Analisar os aspectos administrativos, legais e técnicos para o novo setor;
- d) Avaliar os aspectos financeiros referentes à implantação do novo setor; e
- e) Recomendar, ou não a implantação do novo setor.

### 1.3 Justificação do estudo

A possibilidade do desenvolvimento deste trabalho, neste caso, a criação de um novo setor na Novus Catarinense, cria uma oportunidade de crescimento para a empresa, e principalmente, proporciona uma importante aprendizagem visando colocar em prática conceitos e técnicas de gestão e planejamento que foram aprendidas no transcorrer do curso.

(critério para a justificação - algum autor)

Quanto à importância, este projeto é considerado fundamental pelos gestores da empresa, principalmente, como uma possibilidade de expansão no mercado em que a empresa atua, ou seja, serviços referentes aos abrigos para passageiros de ônibus.

O novo setor poderá levar os serviços da empresa para outras prefeituras de Santa Catarina, já que a Novus Catarinense atua apenas nas cidades de Florianópolis e Criciúma, realizando principalmente a manutenção dos abrigos. Desta forma, devido a pouca quantidade de abrigos instalados completos, a fabricação dos mesmos é uma atividade terceirizada, o que, de acordo com documentação analisada, torna todo o processo muito oneroso.

A experiência na instalação e manutenção em abrigos para passageiros de ônibus, também é uma questão considerada importante, já que, em licitações, são muito comuns exigências de habilidades especificamente técnicas.

Outra questão importante é que como a empresa irá apenas expandir suas atividades, deixando a terceirização e incorporando aos seus processos também a fabricação dos abrigos, a viabilidade dos serviços torna-se mais evidente, devido à possibilidade da utilização de alguns recursos já existentes.

Deste modo, caso o projeto seja aprovado, poderá ser muito proveitoso para as prefeituras do sul do estado de Santa Catarina, que não apresentam condições financeiras e técnicas para criar e manter uma equipe responsável pelos abrigos para passageiros de ônibus, bem como para desenvolver um bom projeto para a fabricação dos mesmos. Assim poderá proporcionar também a geração de empregos, mais tributos para o estado, além de uma padronização nos abrigos para passageiros no sul do estado de Santa Catarina, tornando-o mais bonito e funcional, principalmente para a população usuária do transporte coletivo.

Cabe ressaltar também que o projeto é inovador, visto que nenhuma outra empresa presta esse tipo de serviço no estado de Santa Catarina, sendo também uma nova e promissora oportunidade de negócio. A inovação é cada dia mais valorizada, visto que muitas áreas estão saturadas, tornando-se extremamente necessário buscar mercado também nos chamados clientes potenciais, ou seja, aqueles que ainda não estão sendo atendidos. No caso da Novus Catarinense, estes clientes são as prefeituras do sul do estado de Santa Catarina, das cidades nas quais os abrigos para passageiros de ônibus ainda não foram implantados. Tem-se também a possibilidade de realizar a manutenção nas cidades que já possuem os abrigos.

A Novus Catarinense deseja apresentar o presente trabalho para estas prefeituras, oferecendo assim os serviços de fabricação, instalação e a manutenção de abrigos para passageiros de ônibus em troca de pagamento financeiro, já que a exploração publicitária seria inviável nas cidades do interior do estado.

A escolha do referido tema levou em consideração, principalmente, a constatação da possibilidade de colaborar com o desenvolvimento da empresa em que o trabalho está sendo

desenvolvido, além de aplicar na prática, conhecimentos de diferentes disciplinas estudadas durante a graduação no curso de Ciências da Administração.

O presente trabalho buscou analisar a aceitação dos serviços prestados pelos possíveis usuários deste novo serviço. Além de ser considerados também aspectos administrativos, legais, técnicos, mercadológicos e financeiros, levando em conta o mercado em que a empresa atua, a inovação e gerando por fim, um projeto que demonstre a possível viabilidade da implantação do novo setor.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A base conceitual apresentada nos trabalhos científicos é uma das mais importantes etapas do projeto. Desta forma, a fundamentação busca criar uma base de sustentação teórica para os assuntos abordados no presente trabalho.

Esta etapa do trabalho está dividida em: projeto de viabilidade, aspectos mercadológicos, legais, administrativos, técnicos e financeiros. O que possibilita o intercâmbio das informações necessárias ao desenvolvimento da pesquisa empírica, facilitando a união e o confronto da teoria com a prática.

### **2.1 Projeto de viabilidade**

O projeto é uma ferramenta essencial para a tomada de decisão dentro da organização estudada. Como afirmam Woiler e Mathias (1996, p. 28), “o projeto é parte integrante do processo decisório, desde a idéia de investir até a sua consecução”.

Kotler (1998) reforça esta idéia salientando que,

Os planos da empresa para seus negócios existentes permitem a projeção do faturamento total e do lucro. Frequentemente as vendas e os lucros projetados são menores do que o esperado pela alta administração. Se houver um hiato de planejamento estratégico entre as vendas futuras desejadas e as projetadas, a alta administração terá que desenvolver ou adquirir novos negócios para preenchê-lo. (KOTLER, 1998, P. 84)

Desta forma, faz-se necessária a elaboração de projetos que satisfaçam estas necessidades e oportunidades percebidas.

Segundo Woiler e Mathias (1996, p. 34) “um projeto pode ser entendido como um conjunto de informações, que são coletadas e processadas, de modo que simulem uma dada alternativa de investimento para testar sua viabilidade”.

Holanda (1968, p. 26) define o projeto como “um instrumento que permite avaliar as vantagens relativas de um determinado uso dos seus recursos – capital e capacidade empresarial – face às possibilidades alternativas de investimento”. O autor afirma ainda que,

O projeto representa, de um lado, o procedimento lógico e racional que substitui o comportamento intuitivo e empírico, geralmente utilizado em suas decisões de investimento e, de outro, o mecanismo de avaliação econômica dos efeitos diretos de suas decisões, na medida em que estes afetam a rentabilidade dos recursos próprios empregados. (HOLANDA 1968, P. 27).

O projeto, conforme salienta Buarque (1984), é parte do planejamento, sendo que o mesmo ocorre em dois sentidos, inicialmente como um instrumento de planejamento microeconômico, de maneira a definir a otimização dos recursos necessários a uma determinada produção; também como instrumento de análise e observação das conseqüências do uso de determinados recursos em relação aos objetivos macroeconômicos do plano de desenvolvimento.

O mesmo autor ainda defende que a realização do projeto passa por contínuas fases que combinam considerações de caráter técnico, econômico e financeiro que são estudados por meio de diferentes etapas. Buarque (1984) ressalta também que o processo de elaboração e execução de um projeto deve seguir cinco fases: identificação da idéia, estudo de previabilidade, estudo de viabilidade, detalhamento da engenharia e a execução.



Holanda (1968) adota o mesmo raciocínio, defendendo que um projeto deve conter alguns aspectos principais, citando como exemplo os aspectos econômicos, técnicos, financeiros, administrativos e legais.

Segundo Buarque (1984, p. 27) “na preparação de um projeto, é necessário decidir a cada momento se é conveniente gastar mais tempo, esforço e dinheiro em reunir antecedentes mais completos e realizar estudos mais refinados”. Além disso, o autor ainda destaca a importância da consciência de que, no estudo de projetos, a certeza é uma situação que nunca é alcançada.

Neste sentido, Woiler e Mathias (1996, p. 30) defendem que “o estudo de viabilidade é de vital importância para a decisão de investir. Isto ocorre não só ao se analisar e selecionar as oportunidades que sejam mais convenientes, como também ao se evitarem investimentos antieconômicos e ou mal dimensionados”.

Woiler e Mathias (1996) também classificam os projetos em uma dimensão macroeconômica, e outra microeconômica e ainda, em função da utilização do projeto ao longo do processo decisório e até à implantação do mesmo na empresa.

Na classificação macroeconômica, estes autores defendem que o projeto pode ser agrícola, industrial ou de serviços.

Do ponto de vista microeconômico, Woiler e Mathias (1996) classificam como: de implantação, de expansão ou de ampliação, de modernização, de realocização ou de diversificação.

Quanto à função do projeto na empresa, podem ser classificados, de acordo com Woiler e Mathias (1996) como: de viabilidade, final ou de financiamento.

Como destacam ainda Woiler e Mathias (1996, p. 30), “a análise de viabilidade requer tempo e recursos e estes fatores podem ser escassos (ou julgados muito caros, apesar da evidência em contrário) quando a empresa não tem tradição de planejamento”.

Ao final do projeto, o mesmo deve ser devidamente avaliado, assim, obtendo-se uma resposta para a possível viabilidade econômica do mesmo. Em seguida, se o mesmo for considerado viável, inicia-se sua implantação.

Aborda-se a seguir, os aspectos mercadológicos, legais, administrativos, técnicos e financeiros.

### **2.1.1 Aspectos mercadológicos**

A análise de mercado faz-se extremamente necessária, visto que, informações do meio em que a empresa atua são imprescindíveis para a tomada de decisão.

De acordo com Kotler (1998, p. 31) “o mercado consiste de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo”.

O mesmo autor ainda faz uma diferenciação entre três tipos de mercado: o potencial, o disponível e o mercado-alvo. Kotler (1998, p.130) distingue estes mercados dizendo que “o mercado potencial é o conjunto de consumidores que manifestam nível de interesse suficiente por uma oferta definida”, já “o mercado disponível é o conjunto de consumidores que tem interesse, renda e acesso à determinada oferta”; e conclui definindo o mercado-alvo como “a parte do mercado disponível qualificado que a empresa decide atingir”.

Woiler e Mathias (1996) colocam a análise de mercado como um dos pontos cruciais em qualquer projeto de investimento. Os autores justificam, apresentando alguns

fatores atuais para tal preocupação, como: maior facilidade de comunicação; maior interdependência que caracteriza a economia mundial; o próprio processo de desenvolvimento pelo qual passa a economia brasileira que provoca crescimento no mercado de muitos produtos, além da introdução de novos produtos e obsolescência de outros; a modificação estrutural na economia que acelerou consideravelmente com a abertura para o exterior, provocando uma série de exigências de preço e qualidade para os produtos a serem exportados; o dinamismo da economia e seu potencial, que tem atraído multinacionais que estão cada vez mais capitalizadas, estruturadas e procurando oportunidades no mercado nacional.

Além disso, Bateman e Snell (1998) dividem o ambiente organizacional em ambiente competitivo e macroambiente. O primeiro é composto da empresa e de seus concorrentes, fornecedores, consumidores, novos entrantes e substitutos. E em um nível mais geral está o macroambiente, que inclui o ambiente político, as condições econômicas e outros fatores fundamentais.

De acordo com Stoner (1995) para compreender o mercado e seus efeitos sobre as organizações, é importante reconhecer aqueles de ação direta e de ação indireta. Assim, este autor considera que os elementos de ação direta são os consumidores, fornecedores, órgãos públicos, instituições financeiras, concorrentes, acionistas ou sócios da organização. Já os agentes de ação indireta podem ser: variáveis sócio-culturais, variáveis econômicas, variáveis políticas ou variáveis tecnológicas.

Desta forma é consenso entre os autores estudados que, a análise do mercado em que a empresa atua pode proporcionar informações importantes para o auxílio à tomada de decisão. A presente análise está dividida em clientes, concorrentes e fornecedores, e pesquisa mercadológica.

#### 2.1.1.1 Clientes

A empresa precisa manter-se atenta ao mercado em que irá ingressar, para tanto se faz necessária a devida análise dos possíveis clientes e o seu foco, ou seja, a segmentação do mercado que proporcionará uma definição melhor da direção a ser seguida.

De acordo com o *site* do Sebrae (2005) o cliente é uma força indispensável para a empresa. Ele é o alvo dos produtos e/ou serviços e deverá sentir-se plenamente atendido, entender que o preço a ser pago é justo e que os produtos/serviços correspondem à qualidade por ele esperada.

Assim percebe-se que os consumidores são, simplesmente, os usuários dos produtos ou serviços da empresas, sendo que o mercado é formado por pessoas que buscam satisfazer suas necessidades e seus desejos.

Kotler (1998) distingue necessidades de desejos dizendo que a necessidade humana é um estado de privação de alguma satisfação básica e desejos são carências por satisfações específicas para atender às necessidades.

Ainda de acordo com Kotler (1998, p. 28), esta análise deve vir sempre acompanhada da análise de demanda, que segundo o autor “é o desejo por produtos específicos respaldados pela habilidade e disposição de comprá-los”.

Desta forma o trabalho das empresas é procurar satisfazer estas necessidades e desejos, obtendo assim lucro com seu negócio. Kotler (1998, p.38) destaca que “o pensamento orientado para o consumidor exige que a empresa defina as necessidades do mesmo a partir de seu ponto de vista (do consumidor)”.

A satisfação do cliente é imprescindível para o sucesso da organização, como afirma Kotler (1998, p. 53) quando diz que “a satisfação é o sentimento de prazer ou de

desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa”.

Considerando todos os fatores mencionados, percebe-se que, para elaborar um projeto, deve-se definir quem será o público alvo, obtendo o máximo de informações sobre o mesmo e buscando sempre ponderar e suprir suas necessidades e seus desejos.

Existe uma verdadeira batalha entre as empresas para atrair e descobrir necessidades e desejos dos consumidores. Por isso, torna-se importante manter um foco e definir cuidadosamente seu público-alvo, de forma que seu trabalho não se torne superficial, mas sim específico para determinado perfil de cliente.

Com o mercado consumidor bem definido, é importante estabelecer estratégias para atraí-lo, e a segmentação de mercado pode auxiliar neste processo.

A segmentação de mercado, segundo Dolabela (1999), é um processo mediante o qual uma empresa divide o mercado em parcelas, sendo as mais homogêneas possíveis, com o objetivo de formular suas estratégias de marketing para aquele determinado nicho de mercado.

De acordo com Kotler (1998) a empresa geralmente não consegue atender a todos os consumidores igualmente, e precisa identificar aquele segmento que ela pode atender com maior eficácia. Assim o autor afirma que a segmentação de mercado representa um esforço para o aumento de precisão do alvo de uma empresa.

A avaliação de diferentes segmentos de mercado deve ser baseada em dois fatores: a atratividade global do segmento e os objetivos e recursos da empresa. Após a análise dos diferentes segmentos, a empresa deve focalizar os esforços no segmento escolhido.

A segmentação de mercado é recomendada principalmente por gerar custos mais baixos que, por sua vez, acarretam em lucros maiores.

Kotler (1998) ainda ressalta que, para uma segmentação de mercado adequada, a empresa deve considerar se faz sentido investir no segmento, dados os objetivos e os recursos da empresa.

A identificação e o estudo dos clientes é a fonte de informação mais importante para as futuras projeções de demanda, essenciais dentro de um projeto de viabilidade.

#### 2.1.1.2 Concorrentes

A importância de se ter o devido conhecimento dos concorrentes, tanto diretos como indiretos, é indiscutível para uma perfeita análise da viabilidade do projeto. Esta informação provavelmente será uma das principais ferramentas para a tomada de decisão estratégica dentro da empresa.

Kotler (1998, p. 212) salienta que os concorrentes são aquelas empresas que fabricam o mesmo produto, ou ainda que satisfazem a mesma necessidade do consumidor.

Os concorrentes, então, são as empresas que concorrem entre si para a obtenção dos recursos necessários e para a conquista dos mercados para a colocação dos seus produtos ou serviços.

Deste modo, entende-se como mercado concorrente, aquelas empresas que vendem produtos ou prestam serviços semelhantes ou idênticos ao que a empresa pretende oferecer.

De acordo com *site* do Sebrae (2005), é importante observar seus concorrentes com base nos produtos e serviços que ele oferece, analisando aspectos como: qualidade, preço, acabamento, atendimento, acesso, formas de organização e diferenciais. Além disso, deve-se observar seus pontos fortes e fracos, vendo o que pode ser melhorado ou inovado. O *site*

ainda recomenda que estes concorrentes sejam listados e classificados, buscando sempre aspectos de diferenciação perante os mesmos.

Kotler (1998, p. 213) concorda com esta idéia quando afirma que uma empresa precisa colher informações detalhadas de seus concorrentes, “deve conhecer a qualidade, as características e seus compostos de produtos; os serviços ao consumidor; as políticas de preço; as coberturas de distribuição; as estratégias das forças de vendas; e os programas de propaganda e de promoção de vendas”.

O mesmo autor ainda destaca que a identificação das forças e fraquezas da concorrência é uma fonte de informação valiosa para a posterior tomada de decisão. O direcionamento da estratégia competitiva da empresa dependerá desta análise.

#### 2.1.1.3 Fornecedores

O mercado fornecedor é composto por empresas que oferecem algum tipo de produto ou serviço necessários para o bom funcionamento da empresa em questão.

Como afirma Kotler (1998), o mercado fornecedor é constituído por empresas que provém os recursos de que a empresa necessita pra produzir seus bens e serviços.

O mercado fornecedor atua oferecendo para a empresa, capital e dinheiro, materiais, mão-de-obra, equipamentos, serviços, ou ainda, espaço de trabalho, ou seja, é setor ou mercado de suprimentos das entradas e insumos necessários às operações da empresa.

É importante destacar que a escolha do fornecedor pode ser uma importante estratégia competitiva, já que parcerias bem realizadas proporcionam, geralmente, benefícios para ambas as partes.

O *site* do Sebrae (2005) destaca que, para escolher adequadamente o fornecedor é necessário que se leve em consideração fatores como: confiabilidade, flexibilidade, qualidade, preço, assistência pós-venda, entre outros.

#### 2.1.1.4 Pesquisa mercadológica

A coleta de dados para análise de informações do mercado consumidor é feita por meio de uma pesquisa de marketing ou mercadológica. Segundo Kotler (1998), a pesquisa de marketing engloba planejamento, coleta, análise e apresentação sistemática de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa.

A pesquisa de mercado tem como principal objetivo verificar a possível demanda para o produto ou serviço que venha a ser oferecido. Ela identifica a oportunidade e possibilita a avaliação da viabilidade do novo investimento, ou seja, trata-se uma ferramenta indispensável para a tomada de decisão.

Este processo deve ter objetivo específico e perfeitamente vinculado à solução do problema de pesquisa, além de ser definido de forma clara e objetiva.

Kotler (1998) defende que a pesquisa de marketing, quando bem elaborada, beneficia tanto a empresa patrocinadora como seus consumidores. Sua utilização permite que as empresas conheçam as necessidades de seus consumidores, possibilitando o fornecimento de produtos e serviços mais satisfatórios.

Woiler e Mathias (1996, p.101) salientam que “na pesquisa de mercado são feitos levantamentos (por intermédio de questionários ou entrevistas) e esta informação é



interpretada para indicar os fatores mais relevantes que influem na preferência do consumidor”.

### **2.1.2 Aspectos legais**

Todas as decisões em de qualquer organização são fortemente influenciadas pelos aspectos político e legal. Kotler (1998, p. 153) explica que “este ambiente é composto por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos em sociedade”.

Toda empresa que vende produtos ou presta serviços para órgãos públicos deve seguir as normas vigentes para a realização de tais contratos.

#### **2.1.2.1 Licitações públicas**

Conforme menciona Citadini (1999) “o art. 173 da Constituição da República Federal do Brasil de 1998, expressa que ressalvados os casos previstos na Constituição, a exploração direta de atividade econômica pelo Estado só será permitida quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo, conforme em lei”. Desta forma, a administração pública necessita constantemente do estabelecimento de contratos com empresas prestadoras de serviço, que se dão por meio de licitação pública.

Citadini (1999) define licitação como,

O procedimento pelo qual o Poder Público seleciona a melhor proposta para o contrato de seu interesse. A licitação se constitui no principal instrumento de realização de outros princípios constitucionais como os da moralidade administrativa e do tratamento isonômico dos eventuais contratantes do Poder Público. (CITADINI, 1999, P. 29).

A lei das licitações, em um período de grande reestruturação de toda a Administração Pública, foi fruto principalmente, de mudanças político-ideológicas ocorridas entre os anos 80 e 90. Com o fim do Estado Soviético e o desaparecimento do período de guerra fria, a organização das atividades no setor público passou a sofrer uma constante cobrança social de compromissos com a ética. Nesta situação, mostrou-se importante normatizar a contratação de obras e serviços, incorporando novos padrões de moralizadores e técnicos exigidos pela sociedade.

Citadini (1999, p. 18) afirma que “embora as novidades trazidas por esta lei buscassem tornar mais transparentes os atos da Administração, coibindo atos danosos ao erário, o objetivo nem sempre foi alcançado”.

Porém, a lei que ainda hoje regulamenta a licitação é a Lei 8.666, de 21 de junho de 1993 que institui as normas gerais para licitações e contratos da Administração Pública.

Sendo que no Art. 1º consta que “esta lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios”.

Para os fins deste projeto, será utilizado o conceito de “contrato” encontrado na Lei 8.666, que pode ser definido como “todo e qualquer ajuste entre órgão ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada.”

De acordo com a Lei 8.666/93,

A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. (LEI 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993, ART. 3º).

Com relação ao que se lê na Lei citada, Citadini (1999) comenta que,

A licitação é, portanto, um procedimento administrativo que tem a natureza jurídica de ato-condição, isto é, tem caráter prévio, condicionante, preparatório do ato jurídico de contratação pela Administração Pública. Como já visto, objetiva obter a melhor proposta para o Poder Público, garantindo igualdade de condição dos participantes. (CITADINI, 1999, P. 36).

Desta forma, todas as empresas prestadoras de serviços para Órgãos Públicos, devem sempre ser enquadradas no que está disposto na lei citada.

### **2.1.3 Aspectos administrativos**

Atualmente algumas empresas estão dando aos seus gerentes maior liberdade para gerarem idéias e assumir alguns riscos, além de “enxugar” suas estruturas organizacionais e reduzir os níveis hierárquicos, tudo para ficarem mais próximas aos clientes. De acordo com Kotler (1998, p. 644) “as empresas precisam reorganizar seus negócios e marketing para responder às significativas mudanças que vêm ocorrendo no ambiente empresarial”.

Assim, a análise da estrutura torna-se um aspecto importante para a análise do projeto de viabilidade.

Empresas são definidas por Bodie e Merton (2002) como “entidades cuja função precípua é produzir bens ou serviços”. Os autores defendem que, primeiramente, é

importante possuir capital, tanto físico como financeiro. Desta forma, a principal decisão trata de seu planejamento estratégico, que irá definir como administrar tais aspectos.

Para um bom planejamento estratégico são essenciais, um bom projeto e uma boa base de informações. Mas, além disso, a estrutura da organização deve estar bem definida, de forma que cada um tenha consciência da sua participação na empresa.

As principais decisões devem ser tomadas por pessoas competentes para tal função. A escolha dos gestores é uma questão delicada, sendo que a competência mais importante deste setor da empresa é, sem dúvida, o planejamento estratégico, em todos os seus sentidos.

Mintzberg et al. (2000) salienta que a definição de estratégia não é tão simples como se pensa. Os autores dividem em cinco definições distintas. Vêm, inicialmente, a estratégia como um plano, uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro.

Os autores ainda destacam que a estratégia pode ser vista também como um padrão, ou seja, consistência em comportamento ao longo do tempo. Mas estratégia pode ser considerada ainda como uma posição, isto é, a localização de determinados produtos em determinados mercados. No mesmo livro ainda citam que alguns vêem as estratégias como uma perspectiva, ou seja, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas.

De acordo com Mintzberg et al (2000, p. 20), uma quinta definição para estratégia também está em uso: estratégia como um truque, ou seja, “uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente”.

Desta forma, é importante destacar a grande responsabilidade depositada nas decisões dos gestores, que devem estar constantemente atentos e dispostos a modificar os objetivos da empresa, de acordo com as exigências do mercado.

Apesar disso, os gestores não devem perder o foco, que deve ser sempre atender às necessidades e aos desejos de seus consumidores, agregando valor ao produto e, conseqüentemente, gerando lucro para a empresa.

#### 2.1.3.1 Produto

O produto oferecido pela empresa é um aspecto decisivo para o sucesso da mesma. Kotler (1998, p. 383) define o produto como “algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer a um desejo ou necessidade”.

É importante destacar também o que ressalta Kotler (1998, p. 35), que “os consumidores favorecerão aqueles produtos que oferecem mais qualidade, desempenho ou características inovadoras”. Assim, torna-se essencial buscar constantemente uma diferenciação em relação aos seus concorrentes.

O mesmo autor salienta que algumas atenções básicas devem ser tomadas para que tal diferenciação faça a diferença quando o cliente for escolher o produto. Kotler (1998, p. 225) defende que a empresa deve direcionar seus esforços para aumentar as características de seu produto, e segundo ele as “características são aspectos que complementam a função básica do produto”. Além disso, o autor ainda destaca que aspectos como a qualidade de desempenho, a qualidade de conformidade, a durabilidade do produto, a confiabilidade, a facilidade de conserto, o estilo, e por fim, o *design* do mesmo, devem ser devidamente analisados.

### 2.1.3.2 Serviços

As empresas atuais, geralmente, adicionam a prestação de serviços à venda de seus produtos, sendo que este também é um fator que deve ser cuidadosamente planejado.

Kotler (1998, p. 412) define serviço como “qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

O mesmo autor ainda destaca que, por ser o serviço um bem intangível, para reduzir a incerteza inserida na contratação do mesmo, “os compradores procurarão sinais de evidência da qualidade do serviço. Farão inferências sobre essa qualidade com base em localização, funcionários, símbolos e preço percebido”. Fator este que torna o serviço um aspecto de difícil gestão. Porém, Kotler (1998) recomenda que as empresas podem investir em seleção e treinamento adequados para os funcionários; padronizar o processo de prestação de serviço por toda a organização; ou ainda monitorar a satisfação do consumidor por meio de sistemas de sugestões, reclamações e comparação de compra, como forma de aumentar esta confiabilidade do consumidor.

Uma empresa também pode tentar diferenciar seus serviços. Kotler (1998, p. 260) afirma que “os principais diferenciadores de serviços são facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento ao consumidor, consultoria ao consumidor, manutenção e consertos e alguns outros”.

Assim, percebe-se que a estrutura organizacional deve estar bem definida como forma de administrar adequadamente cada aspecto que pode tornar a empresa cada dia mais atuante no mercado em que está inserida.

#### **2.1.4 Aspectos técnicos**

Conforme salientam Woiler e Mathias (1985) os aspectos técnicos envolvem os itens referentes à seleção entre os diversos processos de produção, a engenharia do projeto, o arranjo físico do equipamento, entre outros. Os autores também destacam a localização do negócio, que deve ser definida com base na disponibilidade de bens de produção (matéria-prima, mão de obra, energia, etc.).

O *site* do Sebrae também destaca que a localização é um aspecto importante do negócio, sendo que, deve-se levar em conta princípios estatísticos, como análise do fluxo, poder aquisitivo, entre outros.

#### **2.1.5 Aspectos financeiros**

A análise financeira objetiva principalmente a avaliação da viabilidade e do retorno provável que este novo investimento poderá proporcionar para a empresa. Além disso, esta análise poderá estimar o volume financeiro necessário para a concretização da implantação do novo setor dentro da empresa estudada.

Neste sentido, Kotler (1998, p.666) salienta que “a análise financeira vem sendo usada com frequência para as empresas encontrarem estratégias rentáveis e não apenas estratégias de aumento de vendas”.

O conceito de finanças é colocado por Bodie e Merton (2002) como “o estudo de como as pessoas alocam recursos escassos ao longo do tempo”.

Assim, a administração financeira deve gerenciar a tomada de decisão quanto aos aspectos de financiamento, investimento e operacional. E tem como principal objetivo

administrar cada um dos ativos e passivos circulantes da empresa, para garantir um nível aceitável de capital circulante líquido.

Kotler (1998, p. 666) ainda salienta que “a análise financeira é usada pela empresa para identificar os fatores que afetam a taxa de retorno sobre o patrimônio líquido da empresa”.

Para tanto, se faz necessária uma coleta de informações detalhada, tabulação e análise dos referidos dados coletados, possibilitando a avaliação e posterior conclusão referente ao investimento.

Porém, é importante destacar também, como relata Silva (1995), que a análise não pode ser limitada apenas aos indicadores de natureza financeira, já que outros fatores, mesmo não podendo ser chamados de financeiros, acabam causando impacto na saúde financeira da empresa.

Como forma de orientação para as análises posteriores, cabe ressaltar o que salienta Sanvicente (1987),

É preciso determinar os custos e as outras condições de cada fonte disponível de recursos (prazos, datas de pagamento, garantias exigidas, e assim por diante), conceber métodos para ter acesso a essas fontes, e procurar montar a melhor estrutura possível de fontes. A melhor estrutura financeira possível, pode ser caracterizada como aquela em que custo médio ponderado das fontes utilizadas é o mais baixo possível, embora o custo possa não ser o único fator determinante da composição da estrutura de fontes de recursos financeiros de uma empresa. (SANVICENTE, 1987, P. 16).

Para uma análise financeira adequada e a tomada de boas decisões financeiras, Bodie e Merton (2002) afirmam que os gestores costumam avaliar também o sistema financeiro, que é definido por eles como um conjunto de mercados e outras instituições usadas para elaboração de contratos financeiros e intercâmbio de ativos e riscos.



Desta forma, o gestor precisa ter consciência de sua responsabilidade, tratando cuidadosamente dos dados coletados, e assim, podendo esclarecer possíveis dúvidas quanto ao risco do investimento.

Os investimentos necessários para a implantação de um novo negócio ou de um novo setor são de três tipos, de acordo com Dolabela (1999): despesas pré-operacionais, investimentos fixos e capital de giro inicial.

#### 2.1.5.1 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é o movimento de entradas e saídas de recursos financeiros do caixa, ou seja, das origens e das aplicações do capital circulante da empresa.

De acordo com Woiler e Mathias (1996) existem dois métodos principais que podem ser utilizados para se preparar um fluxo de caixa: o método de receitas e desembolsos, e o método do fluxo líquido de caixa. Como o primeiro é indicado mais para projeções de curto prazo, o presente trabalho irá concentrar-se no método do fluxo líquido de caixa, que é o mais recomendado em termos de projeto, principalmente por oferecer menos detalhes na projeção.

Segundo Woiler e Mathias (1996) “o método do fluxo líquido de caixa parte do lucro líquido projetado com base na projeção de resultados. Em essência, o lucro líquido que se obtém da projeção de resultados é convertido de um regime de exercício para um regime de caixa”.

### 2.1.5.2 Receitas

A estimativa de receita se dá por meio da análise ambiental e da pesquisa mercadológica, além da estimativa de demanda.

De acordo com o Woiler e Mathias (1996, p. 160), “é a partir da análise do mercado e das projeções de venda que serão determinadas as quantidades e o preço unitário de cada produto a ser vendido”. Kotler (1998, p. 129) concorda, afirmando que “as previsões de venda são baseadas em estimativas da demanda”.

Além disso, é importante destacar que os serviços oferecidos também terão um preço estimado nesta mesma pesquisa, possibilitando assim, estimativas da receita total que a empresa poderá auferir com o novo projeto.

Kotler (1998, p. 129) destaca ainda que, “uma empresa providencia uma pesquisa de marketing justamente para identificar as oportunidades de mercado”. Desta forma, ela precisa mensurar e prever o tamanho, crescimento e potencial de lucro de cada oportunidade.

Assim, Kotler (1998, p.132) esclarece que a “demanda de mercado para um produto é o volume total que seria comprado por um grupo definido de consumidores em determinada área geográfica, em período de tempo definido, em ambiente de marketing definido, sob determinado programa de marketing”.

Conhecendo-se a previsão de demanda, é importante estabelecer o preço a ser cobrado pelo produto ou serviço em questão, como forma de obter a receita esperada para o projeto.

Os preços devem ser estabelecidos com base em alguns critérios. Um deles pode ser o mercado já existente (concorrência), ou seja, o preço é ditado pelo ambiente externo.

Porém, de acordo com Woiler e Mathias (1996), esta determinação pode vir também de dentro da empresa, avaliando-se os custos de produção e os gastos gerais e acrescentando uma porcentagem para o lucro.

Com os preços e a demanda devidamente estabelecidos, torna-se perfeitamente possível fazer uma projeção da receita esperada, sendo que esta informação deverá ser, posteriormente, confrontada com os custos e despesas, possibilitando a avaliação econômica do investimento proposto.

#### 2.1.5.3 Custos e despesas

A implantação de um novo setor requer custos que estão inseridos em tal operação, sendo que o custo pode ser visto como um gasto relativo a um bem ou serviço utilizado para o funcionamento da empresa.

Segundo Kotler (1998, p. 440) “os custos de uma empresa são de dois tipos: fixos ou variáveis”. O autor explica dizendo que os custos fixos são aqueles que não variam com a quantidade produzida ou receita de vendas e os custos variáveis modificam-se diretamente com o nível de produção. Desta forma o custo total consiste na soma destes dois custos.

Além destas duas categorias, Gitman (1985), refere-se a uma terceira, chamada de custos “semivariáveis”, que são aqueles podem ser fixos até uma determinada faixa de venda, conforme aumenta ou diminui o nível de produtos ou serviços.

De acordo com Shank (2000), os profissionais de gestão de custos não podem mais trabalhar apenas dentro da empresa e analisar apenas os custos da empresa, ou seja, devem avaliar o mercado, que, segundo o autor, é onde tudo começa. Deste modo, fica cada vez

mais claro que o sistema de custos das empresas precisam partir do mercado e ir retrocedendo até chegar à empresa.

Ao analisar o mercado e, principalmente, parcerias com fornecedores, pode-se chegar a uma boa estimativa dos custos previstos para a implantação do projeto em questão.

Wolter e Mathias (1996) destacam que,

O custo mede o uso de recursos. No projeto, o custo de produção depende dos custos dos insumos que serão utilizados. Existem inúmeras maneiras de classificar os custos, tendo cada tipo sua utilidade, mas examinar-se-á aquelas que interessam em termos de projeto, uma vez que a decisão de investir tem características peculiares. (WOLTER E MATHIAS, 1996, P. 162).

Os custos são apenas um dos gastos que uma empresa possui, além deles é importante considerar também as despesas, que são definidas como, os gastos que não estão diretamente ligados à atividade fim da empresa, mas são necessários para o funcionamento da mesma.

Avaliar os custos e as despesas é indispensável para que se chegue ao objetivo do projeto. De acordo com Kotler (1998, p. 440) “a demanda estabelece um teto para o preço que a empresa pode cobrar por seu produto e os custos estabelecem o piso”.

Kotabe e Helsen (2000, p. 361) também salientam que “os custos da empresa são proeminentes na decisão de preço. Os custos determinam o piso: a empresa deseja estabelecer um preço que, pelo menos, cubra todos os custos necessários para fabricar e vender seus produtos”.

#### 2.1.5.4 Índices financeiros

Para a devida análise do investimento a ser realizado, é importante que se tenha conhecimento dos índices financeiros existentes. Eles consistem em ferramentas de comparação e investigação entre diferentes informações financeiras. Muitas vezes os projetos não são compatíveis com as reais possibilidades da empresa, sendo que estes índices procuram mensurar este fator. Esta análise torna-se extremamente importante, considerando que o capital investido geralmente não pode ser alterado, tornando-se extremamente necessária a utilização de métodos sistemáticos e de confiança.

As técnicas utilizadas devem, sempre, ser analisadas em conjunto, pois a análise de apenas um, isoladamente, não é suficiente para se extrair informações para um diagnóstico consistente. Para a análise do projeto em questão serão utilizadas as seguintes técnicas: *payback*, valor atual líquido e ponto de equilíbrio e taxa média de retorno.

##### a) Método *payback*

Esse método determina o tempo que será necessário para a recuperação integral do investimento realizado inicialmente, por meio dos fluxos de caixa gerados pelo projeto. Os períodos de *payback* são geralmente utilizados para avaliação de investimentos futuros.

É utilizado principalmente como comparativo, geralmente quando se tem um grande número de opções de projetos, na qual um ou poucos devem ser escolhidos. Este método funciona como forma de eliminação de algumas alternativas, já que é rapidamente calculado e de fácil entendimento.

O *payback* é calculado por meio da razão entre o investimento total realizado e o fluxo anual de caixa (ou redução nos custos) gerado pelo projeto.

Ele é bastante utilizado principalmente pela facilidade de sua aplicação e obtenção de resultados de fácil interpretação. Porém, é visivelmente problemático, e por isso, constantemente criticado. Welsch (1983) afirma que os principais motivos para tais críticas são o fato de não considerar as alternativas com vidas úteis diferentes, não medir a rentabilidade ou o valor do investimento, e principalmente, não considerar o valor do dinheiro no tempo.

#### b) Valor presente líquido (VPL)

Segundo Dolabela (1999), este é um índice mais sofisticado, por considerar o valor do dinheiro no tempo.

De acordo com Welsch (1983), esse método baseia-se na comparação do valor atual do investimento líquido com o valor atual dos benefícios financeiros líquidos a ele associados. O autor ainda esclarece que a aprovação do projeto acontece quando o valor dos benefícios é superior ao valor do investimento realizado, ou seja, quando o VPL é positivo.

$$\text{VPL} = \text{valor presente} - \text{investimento inicial}$$

O valor presente líquido busca o valor atual do resultado futuro que será projetado, levando-se em conta a atual situação econômico-financeira do mercado em que a empresa irá atuar.

#### c) Ponto de equilíbrio

Este índice indica o volume de vendas e serviços necessários para que os resultados estejam em equilíbrio, ou seja, é nível de atividade a partir do qual o negócio se torna lucrativo.

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{\text{custos e despesas fixos totais}}{(\text{margem de contribuição} / \text{receita operacional})}$$

A margem de contribuição é o resultado da subtração dos custos e despesas variáveis da receita operacional.

d) Taxa média de retorno

Esta taxa mede a rentabilidade das entradas de caixa da empresa face aos resultados aplicados nessas operações.

$$\text{Taxa média de retorno} = \frac{\text{entradas operacionais líquidas}}{\text{investimento inicial total}}$$

Desta forma, a taxa média de retorno sobre o investimento é calculada para determinado período, podendo ser comparada a uma taxa padrão fixada pela empresa.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo procura-se oferecer respostas basicamente às seguintes perguntas: De que trata o estudo? Como o estudo foi realizado? Quais as limitações do estudo? Apresenta-se a metodologia utilizada no trabalho, bem como a metodologia utilizada na pesquisa mercadológica inserida no mesmo.

#### **3.1 Metodologia do estudo**

O presente trabalho apresenta-se como um plano de viabilidade para a implantação de um novo setor na empresa Novus Catarinense.

#### **3.2 Metodologia da pesquisa**

Neste tópico será abordada a metodologia que foi utilizada para a pesquisa de marketing que alimentou o presente estudo.

##### **3.2.1 Caracterização do estudo**

A classificação da pesquisa compreende o tipo de pesquisa, as técnicas que foram utilizadas e seus instrumentos.

Considerou-se a classificação de pesquisa apresentada por Vergara (1997), que qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.



Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva e exploratória. Descritiva, pois terá o propósito de descrever as características de determinada situação. Para Vergara (1997, p.45) “a pesquisa descritiva expõe características de determinado universo ou de determinado fenômeno”.

Na pesquisa descritiva, de acordo com Mattar (2000, p. 23) “o pesquisador precisa saber exatamente o que pretende com a pesquisa, ou seja, quem (ou) o que deseja medir, quando e onde o fará, como o fará e por que deverá fazê-lo”.

O mesmo autor ainda destaca que os métodos da pesquisa descritiva compreendem entrevistas, questionários e observação.

A pesquisa é classificada com exploratória porque, segundo Mattar (1997), ela visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva.

Kotler (1998, p. 117) salienta que uma pesquisa é exploratória quando sua meta é reunir dados preliminares para elucidar a natureza real do problema e sugerir possíveis hipóteses ou novas idéias.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica e de campo. Bibliográfica porque, para fundamentação teórica do trabalho, foram utilizados livros, revistas, jornais, artigos e redes eletrônicas como principal embasamento.

De campo, pois incluiu entrevistas e observação participante. Cruz e Ribeiro (2003) destacam que a pesquisa de campo consiste na observação atenta de um objeto (ou fenômeno) de interesse do pesquisador. Envolve técnicas de coleta e apresentação de dados e uma discussão qualitativa dos resultados.

De acordo com Mattar (1999), quanto à natureza das variáveis a pesquisa pode ser classificada como quantitativa e qualitativa. Qualitativa porque poderá ser utilizada como

ferramenta para tomada de decisão dentro da empresa, determinando o que é importante para o cliente e porque é importante. Quantitativa porque é apropriada para estimar a quantidade de clientes que teriam interesse nos serviços do novo setor, de acordo com questionário aplicado.

A exploração de dados primários buscados por intermédio do instrumento de coleta de dados foi a principal fonte de informação utilizada na parte prática do trabalho.

### **3.2.2 Procedimento geral utilizado na realização da pesquisa**

Neste item serão abordados os meios utilizados para a coleta de dados na elaboração da presente pesquisa, o instrumento elaborado para tal coleta, além da forma como os dados coletados foram posteriormente analisados.

#### **3.2.2.1 Coleta de dados**

A coleta de dados faz necessária para a garantia da credibilidade da pesquisa. A quantidade e o tipo de dados relevantes a serem coletados também são parte importante para a pesquisa.

No presente trabalho, após o planejamento, as técnicas utilizadas para a coleta de dados foram: pesquisa bibliográfica, observação direta, entrevistas e questionário. Sempre visando verificar questões referentes à empresa, seu atual funcionamento e principalmente aos possíveis usuários do serviço a ser oferecido pelo novo setor.

A pesquisa bibliográfica se deu quando o pesquisador observou documentos eletrônicos, livros, publicações especializadas, textos, documentação específica, e

entrevistas relacionadas ao perfil da organização estudada, buscando informações históricas sobre a empresa, seu modo de trabalho. Além da legislação vigente sobre licitações, e formas de realizar a análise financeira visando a avaliação da viabilidade do projeto.

A observação direta ou participante permitiu ao pesquisador, confrontar as informações descritas na entrevistas com a convivência no ambiente. Esta observação fez-se no dia-a-dia da empresa, visto que o pesquisador trabalha em período integral na mesma.

Todas as pessoas da organização estiveram cientes do estudo realizado, tornando a pesquisa aberta. A observação ocorreu totalmente no interior da empresa, analisando a forma com que os diretores trabalham e seu modo de agir e pensar, considerando que, tais informações puderam contribuir para a avaliação da viabilidade do projeto em questão.

A coleta de dados do presente trabalho também foi realizada por intermédio de entrevistas. As entrevistas internas foram realizadas de maneira informal, caracterizando entrevistas não estruturadas, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados, dois gestores responsáveis pela empresa. O clima organizacional da empresa é muito adequado para conversas e debates sobre o tema proposto no trabalho. Constantemente, procurou-se obter informações objetivas, claras e em grande quantidade, dando uma boa credibilidade ao trabalho realizado, e tornando-o realmente útil para a organização.

A coleta de dados por meio do questionário foi utilizada para a pesquisa mercadológica, junto à população estudada, que é constituída de 53 (cinquenta e três) prefeituras do sul do estado de Santa Catarina.

Todas as prefeituras integrantes da população estudada foram contatadas no mínimo duas vezes, porém muitos respondentes não foram encontrados. Assim, em função da dificuldade em estabelecer contato com todas as prefeituras, realizou-se apenas com 30 (trinta), caracterizando-se uma amostra por acessibilidade, conforme destaca Mattar (1999).

O pesquisador optou por contatar os respondentes através de entrevista por telefone, já que, de acordo com Kotler, este tipo de entrevista é o melhor método de coletar informações rapidamente. Desta forma o entrevistador pode esclarecer perguntas e a taxa de respostas é, geralmente, mais alta.

Deste modo, o próprio pesquisador preencheu os questionários, simultaneamente às entrevistas com cada respondente, sendo que as ligações telefônicas tiveram duração média de 10 minutos cada. Estas entrevistas foram realizadas durante a segunda quinzena do mês de outubro de 2005. Os respondentes da pesquisa foram os responsáveis pela instalação e manutenção dos abrigos para passageiros de ônibus nas respectivas cidades pesquisadas, conforme o quadro 01.

Cidade	Entrevistado
01 Águas Mornas	Secretário de Transportes
02 Anitápolis	Secretário de Obras
03 Antônio Carlos	Secretário de Obras
04 Armazém	Secretário de Turismo
05 Balneário Arroio do Silva	Secretário de Obras
06 Balneário Gaivota	Secretário de Planejamento
07 Biguaçu	Assessor Secretaria de Transportes
08 Braço do Norte	Secretário de Planejamento
09 Ermo	Secretário de Obras
10 Grão Pará	Secretário de Obras
11 Gravatal	Secretário de Infra-estrutura
12 Içara	Secretário de Obras
13 Imaruí	Assessor Secretaria de Obras
14 Jacinto Machado	Secretário de Obras
15 Jaguaruna	Secretário de Obras
16 Laguna	Secretário de Infra-estrutura
17 Maracajá	Secretário de Obras
18 Meleiro	Secretário de Obras
19 Morro da Fumaça	Secretário de Obras
20 Orleães	Secretário de Planejamento
21 Passo de Torres	Secretário de Obras
22 Rio Fortuna	Secretário de Obras
23 Santa Rosa de Lima	Secretário de Obras
24 Santa Rosa do Sul	Diretor de Obras
25 Santo Amaro da Imperatriz	Secretário de Urbanismo
26 São Bonifácio	Secretário de Obras
27 São José	Secretário de Transportes
28 São Ludgero	Responsável Setor de Compras
29 Sombrio	Diretor de Obras
30 Turvo	Secretário de Administração

Quadro 01: Amostra pesquisada

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.2.2.2 Instrumento de coleta de dados

O questionário estruturado e não disfarçado, conforme apresentado no Apêndice A, foi a principal forma de coleta de dados da presente pesquisa, sendo que o mesmo foi elaborado tendo em vista os objetivos geral e específicos do trabalho.

Desta forma, o questionário foi elaborado apenas com questões fechadas, sempre tendo a devida atenção com a redação, ao seqüenciamento das questões e com a utilização de palavras simples, diretas e não viesadas, conforme recomenda Kotler (1998).

Inicialmente, o pesquisador explica rapidamente o motivo da realização da pesquisa e solicita a colaboração do respondente, seguindo com as questões referentes ao assunto estudado no trabalho, sendo que, ao final das perguntas o pesquisador agradece a cooperação do respondente.

Kotler (1998) defende que os questionários utilizados na coleta de dados de uma pesquisa científica precisam ser cuidadosamente desenvolvidos, testados e corrigidos antes de serem administrados em larga escala.

Deste modo, esbarrou-se na necessidade da realização de um pré-teste. Mattar (1999) também afirma que nenhuma pesquisa deve ser iniciada sem que o instrumento de coleta tenha sido devidamente testado.

Deste modo, é possível identificar possíveis falhas ou até mesmo questões faltantes, para o bom andamento da pesquisa, além de verificar o vocabulário e a estrutura geral do instrumento de coleta de dados.

O pré-teste do questionário foi realizado com seis prefeituras extraídas da população estudada por meio de uma amostra não-probabilística, entre os dias 10 e 14 de outubro de 2005.

Com esta verificação é possível analisar algumas questões importantes como: estrutura geral, questões, vocabulário, bem como as alternativas de respostas.

Após a realização do pré-teste o questionário ficou definido com 12 questões fechadas e de múltipla escolha, todas referentes às instalações e a manutenção de abrigos para passageiros de ônibus, conforme demonstrado no Apêndice A.

### 3.2.2.3 Análise dos dados

A análise dos dados busca organizar os dados coletados, a fim de chegar às respostas para os objetivos estabelecidos no início do projeto. Para tanto Kotler (1998) recomenda que o pesquisador deve tabular estes dados e desenvolver distribuições de frequência, aplicar técnicas estatísticas e modelos de decisão.

Tal informação é confirmada por Gil (1999), quando o mesmo salienta que o objetivo da análise é organizar e sumarizar os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para o trabalho.

Cruz e Ribeiro (2003) destacam que os dados coletados apresentam-se muitas vezes dispersos, em função da multiplicidade de fontes consultadas e das diferentes abordagens em relação ao tema de pesquisa. Por isso os autores afirmam que a análise dos dados envolve a classificação e a organização de informações, verificando assim as relações existentes entre os dados coletados.

Esta análise é uma parte fundamental no processo de verificação da viabilidade do projeto. Por isso, Woiler e Mathias (1996, p. 106) afirmam que “o julgamento humano não deve ser subestimado por causa do desenvolvimento de técnicas analíticas mais complexas e poderosas”. Os mesmos autores ainda destacam que “é necessário que o analista trabalhe

junto com o administrador, para que seu julgamento seja incorporado do melhor modo possível à projeção”.

Além disso, é importante que o analista tenha conhecimento do objetivo do processo decisório, para que recursos e tempo não sejam dispendiosos de forma inadequada.

A verificação levou em consideração a precisão e a concisão das respostas dadas para as questões, possibilitando a verificação da aceitabilidade deste novo produto e serviço oferecido pelo novo setor a ser instalado na Novus Catarinense.

Desta forma, foi necessária uma análise detalhada e fiel dos dados coletados, de maneira que os mesmos auxiliassem nos resultados da pesquisa. A tabulação foi feita em programa da Microsoft *Excel*, de forma rápida e simples.

Assim, os dados coletados e posteriormente analisados, foram comparados com o referencial teórico.

### **3.3 Limitações**

Na presente pesquisa apresentam-se erros de não respostas, que podem ser caracterizados como não amostrais. Já que algumas prefeituras contatadas não deram retorno, impossibilitando a pesquisa completa de toda a população, com havia sido planejado.

Considera-se os resultados da pesquisa no tempo em que a mesma foi realizada, não sendo válida para algum outro período. A pesquisa também deve ser considerada apenas para a população pesquisada, não devendo ser generalizada para outras regiões.



## **4 PLANO DE VIABILIDADE DO NOVO SETOR**

A criação de um novo setor na empresa Novus Catarinense tem a finalidade de expandir a atuação da empresa no mercado de abrigos para passageiros de ônibus.

Atualmente a atividade de fabricação dos abrigos é terceirizada, aumentando os custos de tal operação, conforme mostram as projeções financeiras encontradas na documentação analisada. Desta forma, a empresa busca com o presente projeto, verificar a viabilidade para a implantação de um novo setor que irá fabricar, instalar e manter abrigos, inicialmente, nas cidades do sul do estado de Santa Catarina.

### **4.1 Caracterização da empresa**

A Novus Catarinense é uma empresa de Sociedade Limitada, cuja denominação social é Novus Catarinense Empreendimentos e Participações Ltda. A empresa está atuando há mais de 20 anos no mercado de Florianópolis/SC. Atualmente, sua atividade principal é a manutenção e a publicidade em abrigos para passageiros de ônibus nas cidades de Florianópolis e Criciúma, no estado de Santa Catarina.

Os diretores e também proprietários da empresa são Davi Luis Girardi, que trabalha como diretor administrativo e Helder Luiz Michels, diretor comercial. A empresa surgiu a partir da percepção, por parte destes diretores, de uma oportunidade no ramo da publicidade, que na época era uma nova tendência de mercado. Assim, por meio de licitação municipal a empresa conseguiu ingressar neste mercado, ficando com a concessão dos abrigos de ônibus para manutenção e exploração publicitária.

Esta exploração publicitária é, atualmente, a única fonte de receita da empresa. O abrigo para passageiro de ônibus é um tipo de veículo publicitário que está inserido no mobiliário urbano da cidade, sendo que o mobiliário urbano é constituído de um conjunto de equipamentos dispostos nas vias públicas das cidades que costuma facilitar o dia-a-dia das pessoas e valorizar os aspectos funcional e visual das cidades. Alguns exemplos de mobiliário urbano podem ser citados, como abrigos de ônibus, banheiros públicos, placas de esquina, relógios, lixeiras, painéis informativos, entre outros. A Novus Catarinense preocupada com o lado social, evita entrar em mercados onde o espaço publicitário não contribui para o bem estar da população, como o *outdoor*, por exemplo, procurando explorar a publicidade exclusivamente em mídias de mobiliário urbano, como os abrigos.

Porém, recentemente, os gestores da empresa vêm demonstrando um grande interesse em expandir a atuação, sem deixar seu foco principal, ou seja, os abrigos para passageiros de ônibus. Desta forma, surgiu a idéia de iniciar o trabalho de fabricação dos abrigos, atividade que atualmente é terceirizada. Com isso, a empresa poderia ter seus custos relativamente reduzidos, além de poder oferecer os abrigos para outras prefeituras de Santa Catarina.

A matriz está localizada em Florianópolis/SC na Rua João Celestino Pacheco nº 105, no Bairro Trindade, em imóvel próprio. Além do escritório, a empresa possui também um galpão alugado no bairro Rio Tavares, também em Florianópolis, visto que a grande quantidade de abrigos que são de responsabilidade da empresa, exigem um local com grande disponibilidade de espaço para depositar os equipamentos e materiais que não estão sendo utilizados ou estão em reforma.

A empresa possui atualmente sete funcionários, sendo que cinco são especializados na manutenção dos abrigos e colagem das lonas publicitárias, um é o responsável pela parte

elétrica dos abrigos e uma auxiliar administrava, responsável pelas cobranças e pelo funcionamento do escritório em geral. Possui ainda, dois diretores, um administrativo e um comercial.

A filial localiza-se em Criciúma, sul do estado de Santa Catarina, na Rua São José nº 155, no centro da cidade. Nesta é realizada a manutenção em aproximadamente 100 (cem) abrigos e a exploração publicitária em 30 (trinta). A empresa está com projeto futuro para implantação de novos abrigos na cidade, ainda em troca da concessão da exploração publicitária.

A matriz, objeto de estudo deste trabalho acadêmico, possui a concessão de mais de 470 abrigos na cidade de Florianópolis, sendo que, aproximadamente, metade deles possui painel publicitário, de acordo com a necessidade dos clientes.

A Novus atua com a ajuda de representantes localizados em algumas capitais do Brasil. São eles: Nacional Mídia Exterior em São Paulo/SP, Sinergy Novas Mídias em Porto Alegre/RS e Dômina Representações em Curitiba/PR, além da NS&A Santa Catarina em Florianópolis/SC. Estes representantes têm a função de captar clientes, atendê-los, dar o suporte e as informações adequadas para que este escolha a mídia em abrigos de ônibus para divulgar sua marca. Desta forma, os representantes recebem uma comissão pela venda, que é acertada com cada um em particular, ficando em torno de 10%.

Os custos fixos e variáveis são mantidos com a receita da venda do espaço publicitário, tornando o trabalho dos representantes o componente mais importante para a empresa, atualmente.

Por Florianópolis ser uma cidade turística, dados históricos da empresa confirmam que a grande maioria das campanhas publicitárias é feita na temporada de verão. Os clientes

visam atingir os turistas que visitam a cidade, sobrecarregando a capacidade da empresa neste período e deixando praticamente ociosa no restante do ano.

Com este novo projeto a empresa pretende esquivar-se desta sazonalidade, vendendo e mantendo abrigos em troca de pagamento financeiro, e não mais a exploração publicitária.

Tendo em vista o exposto acima, percebe-se que as oportunidades para a empresa ainda são muitas. A diversificação, sem sair do foco principal, foi a alternativa encontrada para aproveitar tal oportunidade, o que é exposto, detalhadamente, no presente projeto.

#### **4.1.1 Definição do novo setor**

O objetivo final do trabalho exige que se obtenha um conjunto de informações, buscando analisar com rigor a real viabilidade do investimento que está sendo proposto. Neste contexto, a função do projeto de viabilidade é trazer um conjunto de elementos que permitam ponderar, quantitativa e qualitativamente as vantagens e desvantagens da aplicação de recursos para a implantação do investimento a ser realizado.

O projeto é de expansão ou ampliação, já que o objeto de estudo do presente trabalho é a criação de um novo setor na empresa Novus Catarinense, que atenda, além de Florianópolis, e da cidade de Criciúma, também as outras prefeituras do sul do estado de Santa Catarina, apenas expandido seu mercado de atuação.

De acordo com Kotler (1998) é interessante a realização de uma segmentação de mercado como forma de atender melhor seus clientes. O autor destaca que esta segmentação pode ser do tipo geográfica, ou seja, aquela que propõe dividir o mercado em unidades geográficas diferentes como estados, países, cidades, bairros ou regiões.

O presente trabalho divide o mercado em regiões, tendo a pretensão de atender, inicialmente, apenas às prefeituras da região sul do estado de Santa Catarina.

Outra função atribuída ao novo setor será a fabricação dos abrigos, deixando de terceirizar este, a empresa poderá também atender as futuras demandas de Florianópolis e Criciúma com fabricação própria.

Para a implantação do novo setor, será necessário R\$ 89.320,00 de investimento inicial, sendo, R\$ 59.320,00 em compras de máquinas, equipamentos e veículos; e aproximadamente R\$ 30.000,00 de capital de giro necessário para os primeiros três meses de operação.

O projeto também pode ser visto como boa oportunidade para a instalação de abrigos para passageiros de ônibus, principalmente nas prefeituras que não possuem condições financeiras e técnicas para fazê-lo. Assim também, acarretando em uma nova fonte de recursos para a Novus Catarinense.

Além disso, este projeto tem a pretensão de modificar conceitos quanto ao mobiliário urbano nas pequenas cidades, alertando os governantes da necessidade de atender às exigências da população, proporcionando maior conforto e segurança e melhorando assim as condições na cidade.

#### **4.1.2 Aspectos técnicos**

Tendo em vista o número reduzido de abrigos que são necessários na atual função da empresa, a fabricação vem sendo terceirizada. Este número reduzido acaba provocando um alto custo para a empresa. A possibilidade de fabricação própria pode ser vista como uma economia significativa neste aspecto.

Nas cidades atendidas, é importante destacar que a concessão do espaço publicitário nos abrigos é, atualmente, a única forma de pagamento pela manutenção dos mesmos.

O novo conceito impõe que esta situação seja modificada, implantando um setor que, além de fabricar o abrigo, também ofereça os serviços de instalação e manutenção para cidades do sul do estado de Santa Catarina em troca de pagamento financeiro, utilizando também a experiência dos diretores e funcionários na área e os recursos já existentes na empresa.

O mercado não é excessivamente competitivo, já que não se tem conhecimento de nenhuma empresa especializada exclusivamente nesta atividade. A idéia principal é manter a inovação, trazendo novidades em serviços e principalmente em matérias-primas. Além disso, os custos devem ser reduzidos significativamente na medida em que as quantidades fabricadas forem aumentando.

A empresa pretende trabalhar com parcerias com fornecedores e clientes, como já faz em suas atividades atuais, o que também é visto como uma diferenciação extremamente importante para o bom funcionamento do setor.

## **4.2 Aspectos administrativos**

A estrutura da empresa também é um aspecto importante, visto que a falta de organização sempre pode contribuir para um funcionamento inadequado dos processos de trabalho.

#### 4.2.1 Recursos humanos

A Novus Catarinense atualmente é dividida em dois setores, o setor operacional e o setor administrativo. No primeiro, trabalham seis funcionários, sendo cinco responsáveis pela limpeza dos abrigos e colagem das lonas publicitárias e um responsável pelo sistema elétrico instalados nos abrigos. No setor administrativo da empresa, trabalham os dois diretores, que são responsáveis pela tomada de decisão e pelo planejamento estratégico, e uma funcionária responsável pelo funcionamento geral do escritório.

Para a implantação do novo setor, será necessária a contratação de mais quatro funcionários, sendo três para o setor operacional e uma estagiária para o escritório. As funções de cada funcionário da empresa atualmente são descritas a seguir:

- a) Diretor: realiza o planejamento estratégico e financeiro, além da tomada de decisão dos assuntos referentes à empresa.
- b) Auxiliar de Escritório: fica direcionada para as questões burocráticas, organização em geral, cobranças, atendimento do telefone (clientes, fornecedores e representantes), entre outras atividades rotineiras.
- c) Eletricista: é o responsável pelas instalações elétricas dos abrigos para passageiros de ônibus.
- d) Ajudante – Motorista: percorre os locais onde a empresa possui concessão de abrigos e faz a manutenção nos mesmos, lavando, pintando e reparando possíveis danos causados por furtos, por vandalismos ou pela própria depreciação. Em dias chuvosos, quando não há possibilidade da realização de serviços externos, os funcionários ficam no galpão organizando os materiais e auxiliando na fabricação

dos abrigos. Eventualmente, pode-se designar um dos ajudantes para juntar-se ao soldador somente na fabricação, conforme a demanda exigir.

- e) Soldador: é o principal responsável pela fabricação dos abrigos para passageiros de ônibus.

O único processo que ainda será terceirizado é a pintura eletrostática dos abrigos, já que, implantar esta função dentro da empresa seria inviável.

A Novus Catarinense atua com expediente de 8 horas diárias de trabalho para todos os funcionários, de segunda a sexta-feira.

Para a contratação dos novos funcionários, convém ressaltar que os contratos de trabalho são regidos pela legislação vigente e o salário é compatível com a função, conforme descrito no quadro 02.

Função	Perfil	Salário
Estagiária	Acima de 18 anos	R\$ 400,00
	Frequêntando curso superior	Vale Transporte
	Conhecimentos em informática	Vale Refeição
Ajudante	Acima de 21 anos	R\$ 500,00
	Carteira de habilitação	Vale Transporte
		Vale Refeição
Soldador	Acima de 21 anos	R\$ 800,00
	Experiência comprovada	Vale Transporte
		Vale Refeição

Quadro 02 - Profissionais a contratar

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.2 Produto e serviços

O novo setor a ser instalado irá fabricar os abrigos e oferecer os serviços de instalação e manutenção dos mesmos nas cidades do sul de Santa Catarina.



#### 4.2.3.1 Produto

O produto comercializado pelo novo setor da Novus Catarinense é o abrigo para passageiros de ônibus. O projeto do mesmo foi totalmente desenvolvido pelos diretores da empresa, visto que estes possuem uma vasta experiência neste ramo de atividade.

O abrigo é um tipo de mobiliário urbano que resulta na comodidade da população usuária do transporte coletivo, tornando-se uma nova e moderna tendência para as cidades que desejam conquistar seus moradores e visitantes.

O desenvolvimento do projeto de abrigo proposto neste trabalho levou em consideração aspectos como: preço da matéria prima, facilidade na fabricação e principalmente na manutenção, durabilidade, conforto ao usuário, aparência e funcionalidade.

Os abrigos são constituídos dos seguintes materiais: barras de ferro galvanizado, barras baguete galvanizados, curvas soldáveis galvanizadas, tampas soldáveis para tubo, barra chata galvanizada, vidros temperados, fibra de vidro gel, adesivos para placas laterais, chapas de polycarbonato cristal compacto, testeira, entre outros materiais (silicone, parafusos, tinta, cimento, etc).

Após a fabricação do abrigo, o mesmo necessita de uma pintura eletrostática, serviço que será terceirizado, tendo em vista seu alto custo e complexidade.

No local onde o abrigo deve ser instalado, é necessária uma base de concreto para que o mesmo fique estabilizado, não comprometendo a segurança do usuário.

O projeto do abrigo desenvolvido pelos diretores da Novus Catarinense está ilustrado na figura 01.

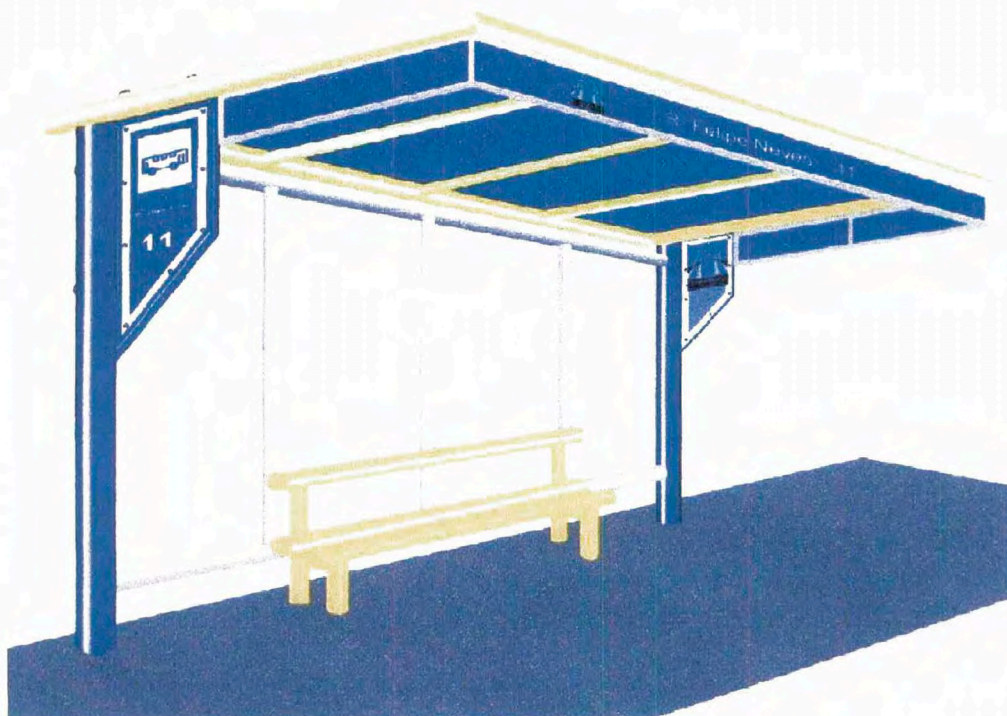


Figura 01 – Projeto do abrigo

Fonte: Banco de dados da Novus Catarinense, 2005

#### 4.2.3.2 Serviços

Os serviços oferecidos pela Novus Catarinense atualmente são a manutenção e a publicidade nos abrigos para passageiros de ônibus.

O novo setor contemplado neste projeto dará continuidade ao serviço de manutenção, aliando a fabricação e a instalação do abrigo, em troca de remuneração financeira e não mais apenas de remuneração em função da concessão de espaço publicitário.

Pode-se constatar, visto os serviços que a empresa já realiza, que a instalação dos abrigos é um processo simples que leva em média 3 horas, porém importante, já que se não for realizada corretamente pode vir a comprometer a segurança do usuário.

A manutenção é um serviço essencial, já que a depreciação é constante e ocorre independente de furtos e/ou vandalismos, que são cada dia mais freqüente, tornando este serviço ainda mais complexo e oneroso.

A população costuma requerer abrigos limpos e em perfeito estado de conservação, sendo assim a imagem da empresa que presta este serviço acaba sendo também uma beneficiária de tal prática.

#### **4.3 Aspectos legais**

A Novus Catarinense é uma empresa de sociedade limitada, que, desde a sua criação, tem a participação de dois sócios. No atual contrato social da empresa já está prevista a fabricação dos abrigos, bem como os serviços que irão ser oferecidos pelo novo setor.

Deste modo, o novo setor será apenas uma parte, incorporada à empresa e desta forma não sofrerá nenhuma alteração na constituição atual da mesma. A empresa já trabalha com contratos vinculados a órgãos públicos, por meio de licitações.

Estas licitações possuem algumas exigências de ordem técnica, além dos aspectos legais da empresa a ser contratada. A empresa em questão encontra-se perfeitamente apta a participar de tal processo, conforme citado no capítulo 2, item 2.1.2.

#### **4.4 Aspectos mercadológicos**

No presente item serão apresentados aspectos relacionados aos possíveis clientes do novo setor, bem como seus concorrentes e fornecedores.

#### 4.4.1 Clientes

A Novus Catarinense atuará nas prefeituras do sul do estado de Santa Catarina por meio de licitação pública. Estas prefeituras, que constituem o mercado consumidor do novo setor, estão listadas na tabela 01.

Tabela 01 – Clientes potenciais da Novus Catarinense

	Cidade	População estimada em 2004 (mil)	Área da unidade territorial (km <sup>2</sup> )
01	Águas Mornas	5.790	361
02	Anitápolis	3.065	542
03	Antônio Carlos	6.855	229
04	Araranguá	60.076	304
05	Armazém	7.272	173
06	Balneário Arroio do Silva	7.001	94
07	Balneário Gaivota	6.298	148
08	Biguaçu	55.267	325
09	Braço do Norte	28.912	221
10	Capivari de Baixo	19.934	53
11	Cocal do Sul	14.662	71
12	Ermo	2.056	64
13	Forquilha	20.549	182
14	Garopaba	14.829	115
15	Grão Pará	6.167	328
16	Gravatal	12.096	168
17	Içara	54.041	293
18	Imaruí	12.364	542
19	Imbituba	38.141	185
20	Jacinto Machado	10.620	429
21	Jaguaruna	15.608	329
22	Laguna	48.956	441
23	Lauro Muller	13.434	271
24	Maracajá	6.002	63
25	Meleiro	6.950	187
26	Morro da Fumaça	15.668	83

	Cidade	População estimada em 2004 (mil)	Área da unidade territorial (km <sup>2</sup> )
27	Morro Grande	2.860	256
28	Nova Veneza	12.339	294
29	Orleães	20.026	550
30	Palhoça	120.346	395
31	Passo de Torres	5.253	95
32	Paulo Lopes	6.126	450
33	Pedras Grandes	4.849	172
34	Praia Grande	7.136	279
35	Rio Fortuna	4.395	300
36	Sangão	9.347	83
37	Santa Rosa de Lima	2.064	203
38	Santa Rosa do Sul	8.109	151
39	Santo Amaro da Imperatriz	16.896	311
40	São Bonifácio	3.138	461
41	São João do Sul	7.059	183
42	São José	192.679	113
43	São Ludgero	9.911	108
44	São Martinho	3.221	225
45	São Pedro de Alcântara	3.781	140
46	Siderópolis	12.776	263
47	Sombrio	25.274	143
48	Timbé do Sul	5.193	333
49	Treviso	3.393	158
50	Treze de Maio	6.980	161
54	Tubarão	93.238	300
52	Turvo	11.118	234
53	Urussanga	19.110	240
	Total	1.109.230	12802

Fonte: IBGE

As cidades listadas foram aquelas contatadas para responderem o questionário, sendo que apenas 30 (trinta) das 53 (cinquenta e três) foram efetivamente entrevistadas, devido a dificuldade em encontrar as pessoas responsáveis.

#### **4.4.2 Análise da pesquisa**

A pesquisa foi realizada com 30 (trinta) prefeituras da população. O questionário utilizado foi elaborado visando um maior conhecimento dos clientes potenciais do novo setor. Deste modo, tornou-se possível formar um cenário para as estimativas de receitas que este novo investimento pode proporcionar à empresa. Para tanto, faz-se necessário a análise de cada questão proposta conforme será apresentado a seguir.

1) Atuais instalações de abrigos para passageiros de ônibus

Tabela 02: Abrigos instalados atualmente

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Sim	30	100%
Não	0	0%
Total	30	100%

Fonte: Dados primários

A primeira pergunta do questionário revelou que 100% das prefeituras pesquisadas já possuem abrigos para passageiros de ônibus instalados na cidade. A maior parte dos respondentes conseguiu estimar aproximadamente a quantidade de abrigos existentes, o que acarretou em cerca de 870 abrigos no total.

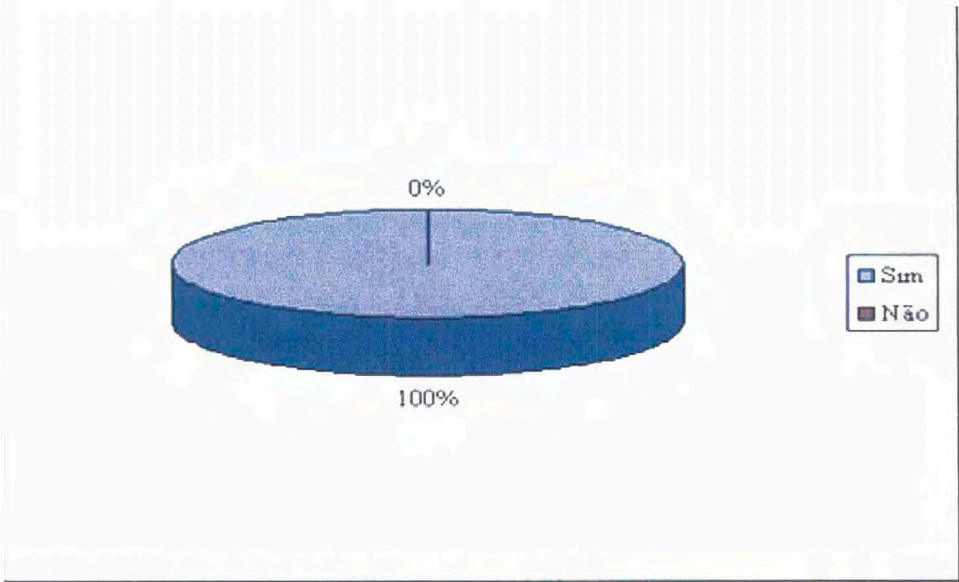


Gráfico 01: Abrigos instalados atualmente  
Fonte: Dados primários



2) Material utilizado nos abrigos instalados atualmente

Tabela 03: Material utilizado nos abrigos

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Concreto	17	56,67%
Madeira	1	3,33%
Ferro com policarbonato	2	6,67%
Fibra	4	13,33%
Alumínio com policarbonato	6	20,00%
Total	30	100%

Fonte: Dados primários

Quanto ao material utilizado nos abrigos, verificou-se que o abrigo de concreto é predominante na maioria das prefeituras pesquisadas, sendo que, o segundo material mais utilizado é o alumínio com policarbonato.

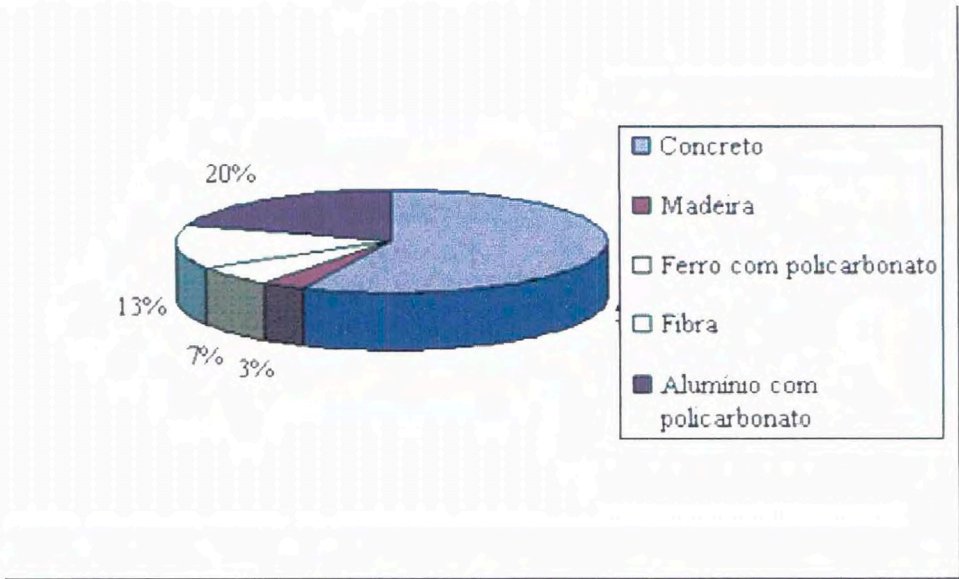


Gráfico 02: Material utilizado nos abrigos

Fonte: Dados primários



2.1) Quantidade de abrigos x material utilizado

Tabela 04: Quantidade de abrigos x material utilizado

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Concreto	418	48,05%
Madeira	20	2,30%
Ferro com policarbonato	30	3,45%
Fibra	70	8,05%
Alumínio com policarbonato	332	38,16%
Total	870	100%

Fonte: Dados primários

De acordo com os respondentes que conseguiram informar a quantidade aproximada de abrigos instalados atualmente, 27 entrevistados, a quantidade de abrigos relacionada ao material utilizado nos mesmos fica distribuída da seguinte forma: pouco mais de 48% dos abrigos instalados são de concreto e cerca de 38% de alumínio com policarbonato, restando ainda alguns de fibra, madeira e ferro com policarbonato, como está demonstrado no gráfico 03.

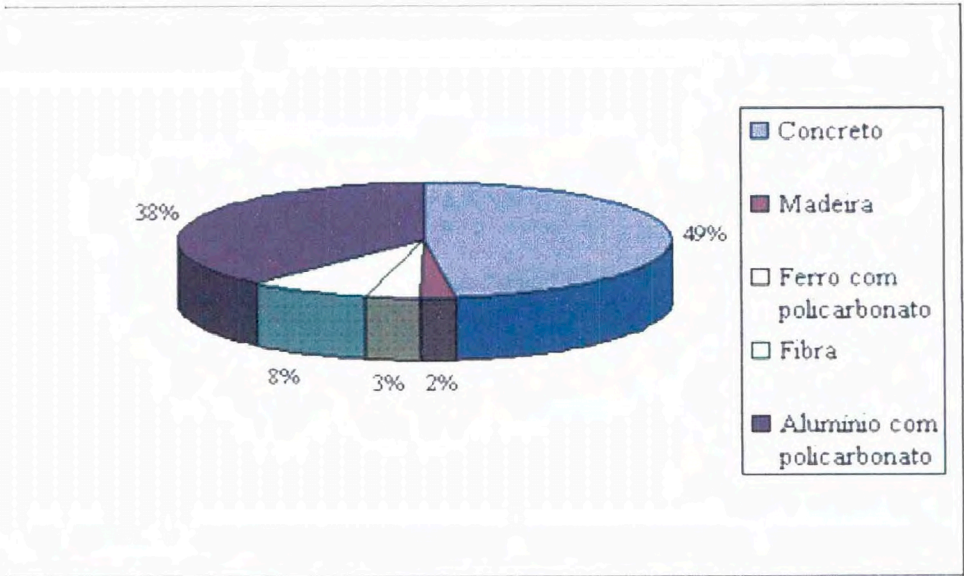


Gráfico 03: Quantidade de abrigos x material utilizado  
Fonte: Dados primários

3) Responsável pelo processo de instalação dos atuais abrigos

Tabela 05: Responsável pelo processo de instalação dos atuais abrigos

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Instalados pela prefeitura	12	40,00%
Instalados por empresa terceirizada	18	60,00%
Total	30	100%

Fonte: Dados primários

Em relação ao processo de instalação dos abrigos existentes atualmente, verificou-se que em 60% das prefeituras pesquisadas, os mesmos foram instalados por alguma empresa terceirizada.

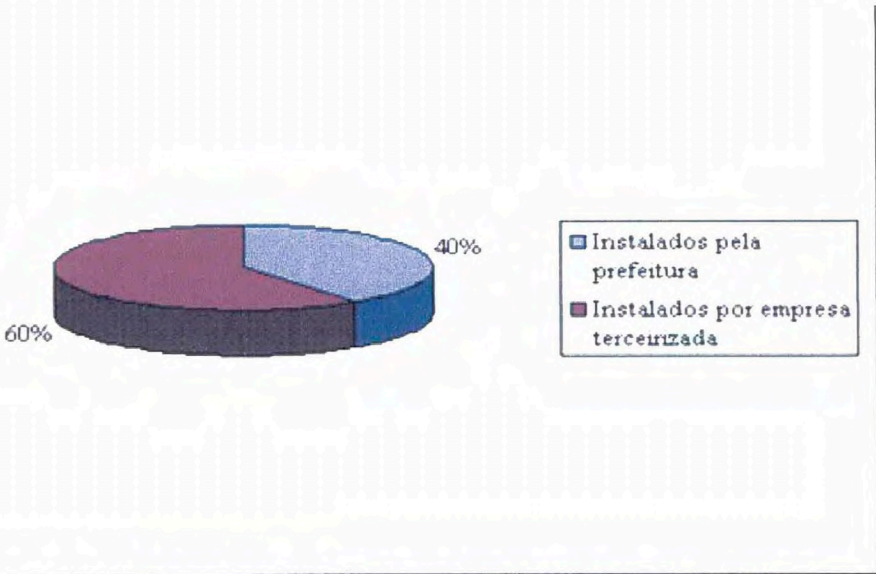


Gráfico 04: Responsável pelo processo de instalação dos atuais abrigos

Fonte: Dados primários

#### 4) Processo de manutenção dos atuais abrigos

Tabela 06: Processo de manutenção dos atuais abrigos

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Não há manutenção nos abrigos	2	6,67%
Os abrigos são mantidos pela prefeitura	27	90,00%
Os abrigos são mantidos por empresa terceirizada	1	3,33%
Total	30	100%

Fonte: Dados primários

Quanto ao processo de manutenção dos abrigos existentes atualmente, verificou-se que em 90% dos casos, a própria prefeitura mantém os abrigos, sendo que em duas prefeituras não há manutenção e em apenas uma os abrigos são mantidos por uma empresa terceirizada.

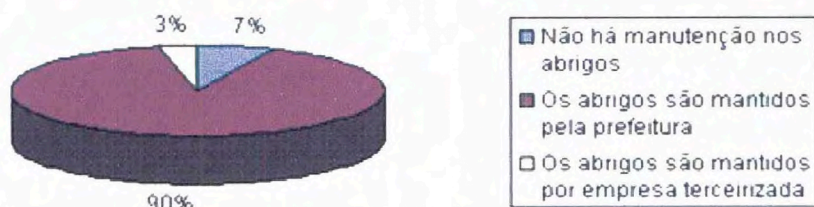


Gráfico 05: Processo de manutenção dos atuais abrigos

Fonte: Dados primários



## 5) Empresa terceirizada que realiza a manutenção nos abrigos

Tabela 07: Empresa terceirizada que realiza a manutenção nos abrigos

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Não há manutenção nos abrigos	2	6,67%
Os abrigos são mantidos pela prefeitura	27	90,00%
Não tem empresa regular	1	3,33%
Total	30	100%

Fonte: Dados primários

Verificou-se que a única prefeitura que utiliza empresa terceirizada, conforme a tabela 06, para a manutenção dos abrigos, não possui uma empresa contratada fixamente, sendo que o respondente não soube informar o nome das empresas que prestam este serviço.

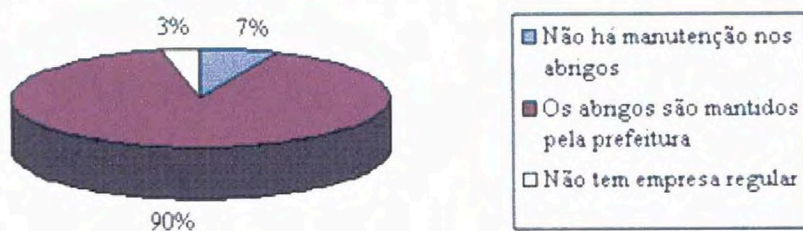


Gráfico 06: Empresa terceirizada que realiza a manutenção nos abrigos

Fonte: Dados primários

## 6) Forma como a manutenção é realizada

Tabela 08: Forma como a manutenção é realizada

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Não há manutenção dos abrigos	2	6,67%
Manutenção preventiva	4	13,33%
Manutenção corretiva	24	80,00%
Total	30	100%

Fonte: Dados primários

Em relação à forma como as prefeituras realizam a manutenção dos abrigos instalados atualmente, verificou-se que em 80% delas a manutenção é apenas corretiva, ou seja, não há uma prevenção quanto à depreciação do abrigo ao longo do tempo.

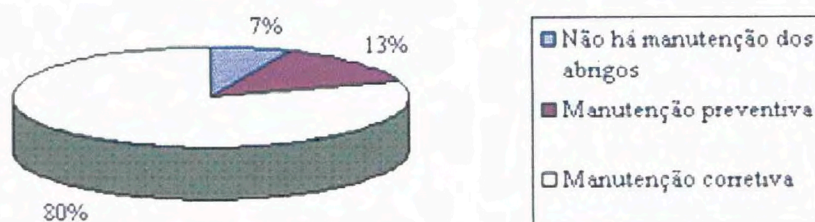


Gráfico 07: Forma com a manutenção é realizada

Fonte: Dados primários

7) Interesse na contratação dos serviços novo setor da Novus Catarinense

Tabela 09: Interesse na contratação dos serviços novo setor da Novus Catarinense

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Sim	16	53,33%
Não	14	46,67%
Total	30	100%

Fonte: Dados primários

Verificou-se que 53,33% das prefeituras pesquisadas manifestaram interesse imediato nos serviços que serão oferecidos pelo novo setor a ser instalado na Novus Catarinense.

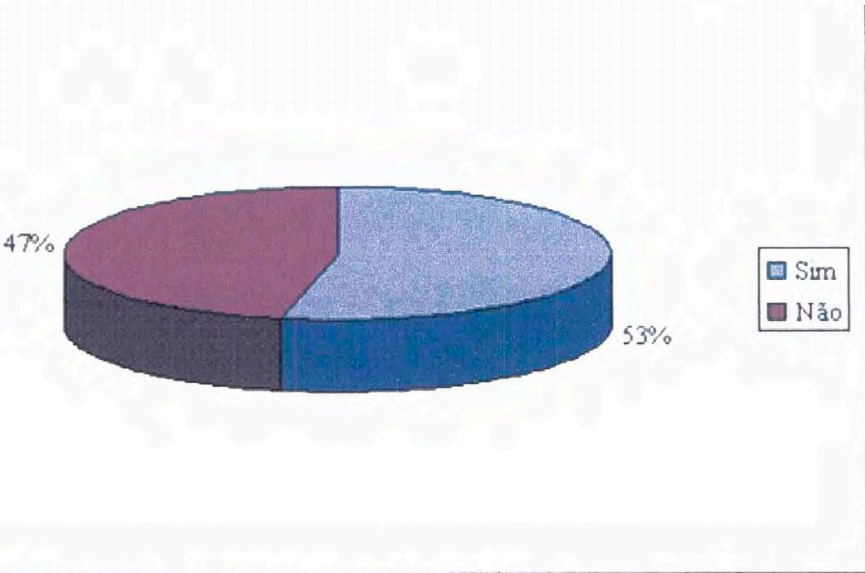


Gráfico 08: Interesse na contratação dos serviços novo setor da Novus Catarinense

Fonte: Dados primários



## 8) Motivo pelo desinteresse na contratação do novo setor

Tabela 10: Motivo pelo desinteresse na contratação do novo setor

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Há interesse no novo setor	16	53,33%
Falta de orçamento	2	6,67%
A prefeitura já possui abrigos e os mantém adequadamente	12	40,00%
Total	30	100%

Fonte: Dados primários

Quanto ao motivo para que algumas prefeituras tenham manifestado desinteresse na contratação dos serviços oferecidos pelo novo setor, constatou-se que 40% das empresas, ou seja, mais de 80% daquelas e não demonstraram interesse, apontaram como principal motivo, o fato de que os abrigos que estão instalados atualmente são suficientes para a demanda da cidade, e a manutenção ocorre de forma adequada. Apenas duas apontaram a falta de orçamento como motivo principal.

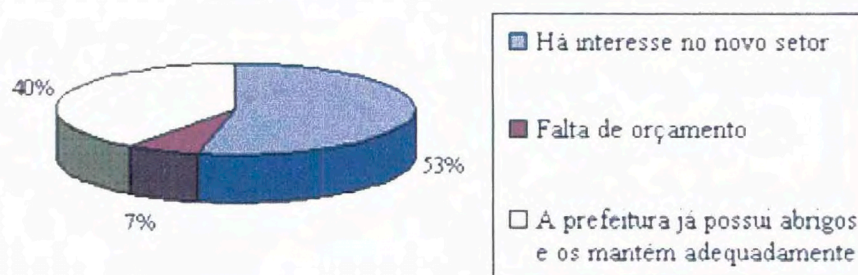


Gráfico 09: Motivo pelo desinteresse na contratação do novo setor

Fonte: Dados primários

9) Valor do abrigo a ser oferecido pelo novo setor

Tabela 11: Prefeituras que pagariam de R\$5.000,00 a R\$7.000,00 por cada abrigo

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Não há interesse no novo setor	14	46,67%
Sim	11	36,67%
Não	1	3,33%
Outro valor	4	13,33%
Total	30	100%

Fonte: Dados primários

Quanto à questão referente ao valor considerado adequado para a compra dos abrigos, verificou-se que, dentre aquelas que manifestaram interesse no novo setor, a maioria considera o preço de R\$5.000,00 a R\$7.000,00 (estipulado levando em conta os custos e padrões de mercado) adequado, sendo que apenas uma desaprovou o valor e não sugeriu nenhum outro. Observou-se também, que, entre os respondentes que consideraram o valor muito elevado, a sugestão apontada foi que, os custos fossem reduzidos, de forma que o abrigo não custasse mais que R\$3.000,00 cada.

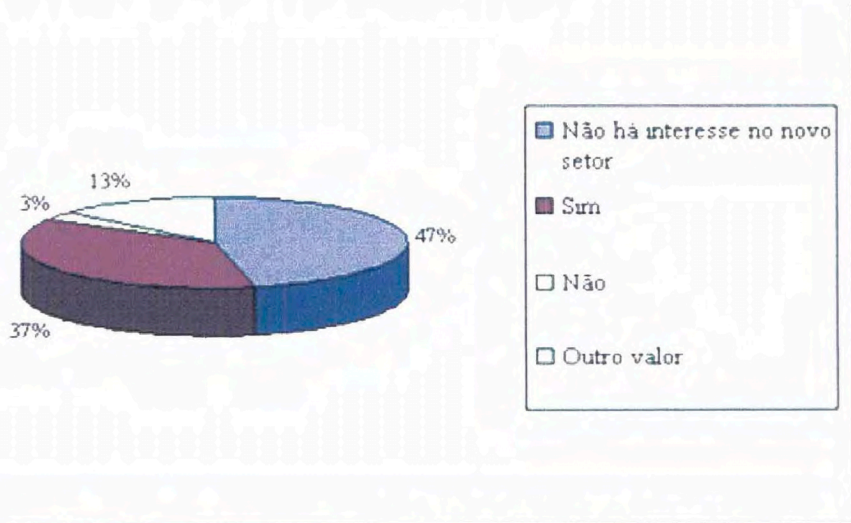


Gráfico 10: Prefeituras que pagariam de R\$5.000,00 a R\$7.000,00 por cada abrigo

Fonte: Dados primários



10) Quantidade necessária em cada cidade

Tabela 12: Quantidade necessária em cada cidade

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Não há interesse no novo setor	14	46,67%
De 1 até 10 abrigos	7	23,33%
> 10 até 20 abrigos	4	13,33%
> 20 até 30 abrigos	3	10,00%
Mais de 30 abrigos	2	6,67%
Total	30	100%

Fonte: Dados primários

Com base nas informações repassadas pelas prefeituras que manifestaram interesse no novo setor, estima-se que seriam necessários aproximadamente 200 abrigos para satisfazer a demanda imediata, conforme número estimado pelos respondentes o qual foi a base para a elaboração da tabela 12. Este serviço seria contratado de acordo com a disponibilidade de recursos e toda a burocracia do setor público, fatores que devem ser considerados na análise da demanda.

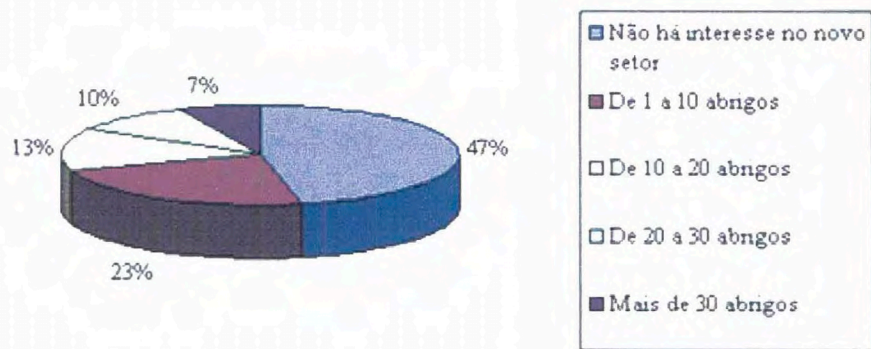


Gráfico 11: Quantidade necessária em cada cidade

Fonte: Dados primários

11) Necessidade de manutenção nos abrigos

Tabela 13: Necessidade de manutenção nos abrigos

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Mensalmente	3	10,00%
Trimestralmente	5	16,67%
Somente quando necessário	8	26,67%
Não há interesse no novo setor	14	46,67%
Total	30	100%

Fonte: Dados primários

Quanto à necessidade de manutenção nos abrigos que serão instalados, observou-se que, dentre as prefeituras que manifestaram interesse no novo setor, metade dos respondentes optariam por uma manutenção preventiva, mensal ou trimestralmente, e a outra metade acredita que a manutenção corretiva é suficiente para manter o abrigo em bom estado.

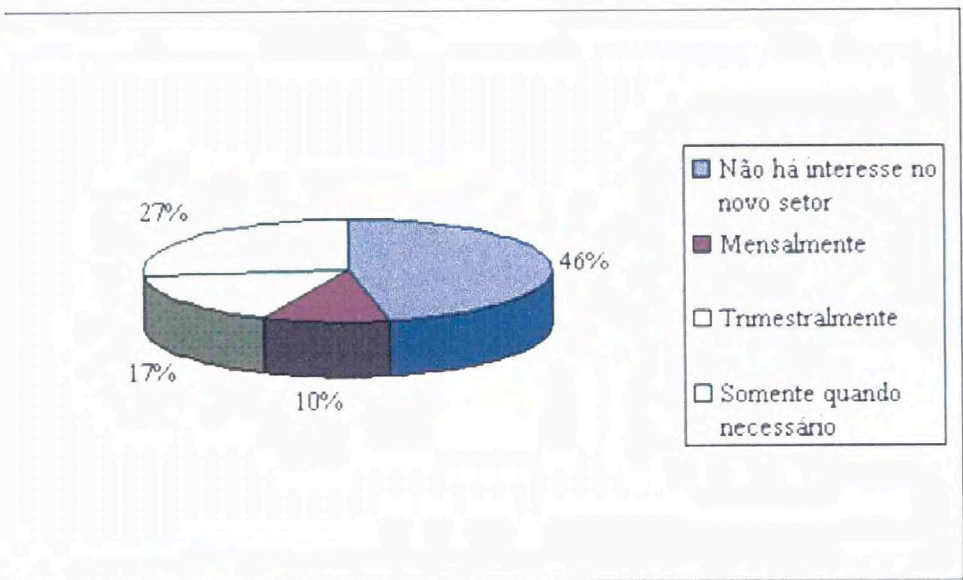


Gráfico 12: Necessidade de manutenção nos abrigos

Fonte: Dados primários



12) Valor estimado para a manutenção dos abrigos

Tabela 14: Prefeituras que pagariam o valor de R\$1.000,00 a R\$3.000,00 para manutenção

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Não há interesse no novo setor	14	46,67%
Sim	9	30,00%
Não	4	13,33%
Outro Valor	3	10,00%
Total	30	100%

Fonte: Dados primários

Pode-se observar que a da metade das prefeituras que manifestaram interesse no novo setor considera o valor de R\$1.000,00 a R\$3.000,00 adequado para a realização de cada serviço de manutenção, sendo que entre àquelas que sugeriram outro valor, este girou em torno de R\$500,00 reais. Nesta análise deve ser levado em consideração que o valor da manutenção varia muito de acordo com o estado em que o abrigo se encontra.

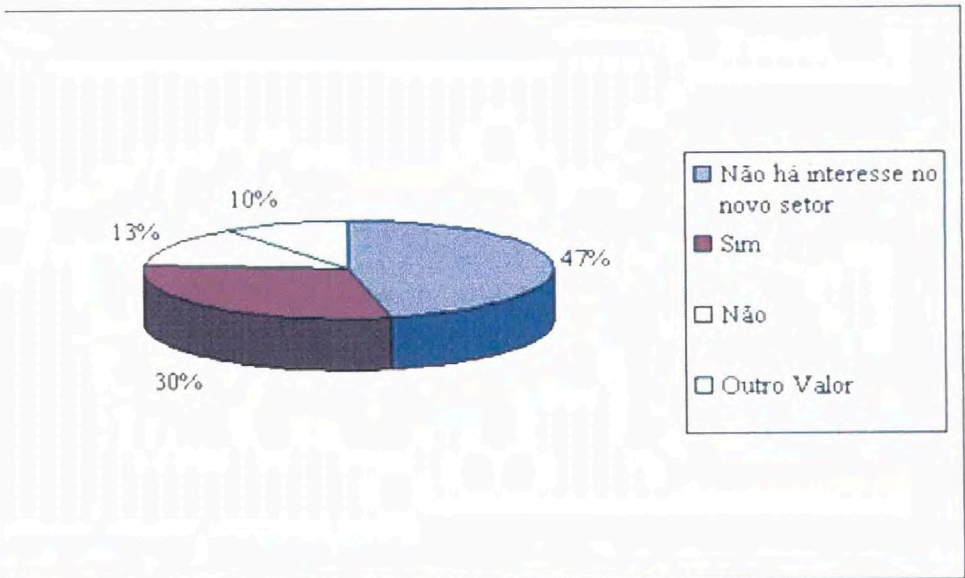


Gráfico 13: Valor estimado para a manutenção dos abrigos

Fonte: Dados primários

#### 4.4.3 Concorrentes

Considerando suas atividades atuais, a Novus Catarinense possui apenas um concorrente direto no mercado de Florianópolis, mercado no qual atua com maior intensidade. Os concorrentes indiretos podem ser descritos como as outras mídias em mobiliário urbano.

O principal concorrente é o Grupo Plamarc, que atua nas cidades de São Paulo, Santo André, Guarujá, Tabuão da Serra, Guarulhos, Mogi das Cruzes, Bauru, Catanduva, Curitiba, Londrina e Florianópolis. Trata-se de uma empresa nacional que atua há 35 anos no ramo de mídia exterior, não somente em abrigos para passageiros de ônibus, mas também em outros veículos publicitários.

Por meio de uma de suas empresa, a Plamarc Ltda, o Grupo Plamarc possui a concessão de aproximadamente 250 abrigos de ônibus e placas de esquina em Florianópolis, tornando-se assim o único concorrente direto da Novus Catarinense. Este concorrente também terceiriza a fabricação dos abrigos, o que o torna apenas um possível concorrente para o novo setor, já que a experiência exigida para a fabricação esta empresa possui, mas ainda não se dispôs a fazê-lo.

Outras mídias podem ser consideradas concorrentes indiretas, como *Busdoor* e *Backbus*, que são aquelas que trabalham com publicidade na parte traseira dos ônibus. Este tipo de mídia, na cidade de Florianópolis, é feita pela empresa Ação Fixa que atua nesta cidade há 10 anos. Além destas mídias, também podem ser considerados concorrentes indiretos: os *outdoors*, a mídia em televisão e em rádio.

Esta massa de concorrentes na exploração publicitária, torna este mercado visivelmente flexível ou volúvel. A análise desta situação foi um dos fatores que levou os

dirigentes da Novus Catarinense a buscar este novo nicho de mercado, proposto no presente projeto.

Deste modo, vê-se que o novo setor a ser instalado possui poucos concorrentes em Santa Catarina. Não se tem conhecimento de nenhuma empresa especializada somente em abrigos para passageiros de ônibus no estado, porém, algumas empresas fabricam os abrigos como serviço complementar e apenas os vendem sem realizar os serviços de manutenção.

O projeto de abrigo desenvolvido pela Novus Catarinense é distinto de todos os modelos fabricados pela concorrência, principalmente no que diz respeito ao material utilizado.

Em se tratando de analisar a concorrência do novo setor, cabe destacar que o concorrente mais importante é a Alumonta Industria e Comércio Ltda, empresa de São José/SC, especializada em esquadrias e revestimentos de fachadas em alumínio. Atualmente, a empresa vem fabricando abrigos para passageiros de ônibus, e apenas vendendo estes abrigos, não oferecendo o serviço de manutenção. A empresa fabrica abrigos de alumínio com vidro ou alumínio com policarbonato, que já foram vendidos para algumas prefeituras do interior do estado de Santa Catarina, sendo que, a própria prefeitura realiza a manutenção destes abrigos.

Outro concorrente encontrado é a Sinasc - Sinalização e Conservação de Rodovias Ltda, empresa instalada na cidade de Palhoça, em Santa Catarina. A Sinasc é especializada na área de sinalização viária e engenharia de tráfego e sistemas. A diversidade de produtos oferecidos pela empresa é muito grande, dos quais podem citados: sinalização vertical (placas, *outdoors*, etc), sinalização horizontal (pintura viária, sinalizadores, taxas, etc.) sinalização semafórica, além de máquinas e equipamentos rodoviários. No setor

metalúrgico da empresa são fabricados: estruturas metálicas diversas, bem como mobiliário urbano que abrange lixeiras e os abrigos para passageiros de ônibus.

Os abrigos fabricados pela Sinasc são desenvolvidos em estrutura metálica modulada, também com pintura eletrostática e cobertura constituída de chapas de polycarbonato.

Vê-se que a empresa tem uma área de atuação muito extensa, o que acaba dificultando a definição do foco de trabalho. Além disso, não se tem conhecimento de nenhuma cidade dentre a população estudada em que existam abrigos deste modelo atualmente instalados.

Outras empresas de Santa Catarina fabricam abrigos de concreto, sendo estas especializadas em pré-moldados de concreto. Porém, não são fabricantes de abrigos exclusivamente e também não oferecem manutenção nos mesmos.

Tais empresas têm a vantagem de poder oferecer abrigos mais baratos e com menor taxa de depredação e desgaste, já que a vida útil do concreto é geralmente maior. Além disso, nestes abrigos não ocorrem furtos, já que o material não possui valor comercial, como o alumínio, por exemplo.

Entretanto, estes abrigos são considerados como obstáculos perigosos, já que ficam nas margens da via pública, podendo provocar graves acidentes em caso de sinistros, ou seja, uma batida de carro pode se tornar fatal, o que não ocorreria com um abrigo mais leve.

Outro ponto de desvantagem é o *design*, ou seja, o aspecto visual que não possui o mesmo impacto dos abrigos que serão oferecidos pela Novus Catarinense.

#### 4.4.4 Fornecedores

A Novus Catarinense trabalha em parceria com alguns principais fornecedores. Com a instalação do novo setor, pretende-se contatar outros, de forma a tornar suas atividades menos onerosas e mais ágeis.

Os principais fatores considerados no momento da escolha de um fornecedor são: qualidade, preço, atendimento, prazo de entrega e de pagamento, possibilidade de parceria e confiabilidade.

Os principais fornecedores para o novo setor podem ser assim listados:

- a) Dominik Comércio Industria e Representações Ltda (São José/SC): fornecedor de máquinas, equipamentos e materiais diversos para fabricação e manutenção dos abrigos;
- b) Mega Vidros Ltda (Florianópolis/SC): fornecedor de vidros temperados para os abrigos;
- c) Domitek Comércio e Assistência Técnica Ltda (Florianópolis/SC): empresa de conserto e fornecimento de máquinas lavadoras a jato utilizadas na manutenção dos abrigos;
- d) Santa Rita Comércio e Instalações Ltda (Florianópolis/SC): fornecedor de materiais para instalações elétricas nos abrigos;
- e) Anjo Química do Brasil Ltda (Criciúma/SC): fornecedor de tintas e solventes, utilizados para a manutenção dos abrigos;
- f) Kia Motors (Florianópolis/SC): fornecedor de automóveis que são necessários para a equipe de instalação e manutenção ir até o local onde o abrigo está instalado;

- g) Auto Center Campinas Ltda (São José/SC): prestadora de serviços no setor de conserto dos automóveis;
- h) Torre de Papel Papelaria Ltda (Florianópolis/SC): fornecedor de material para escritório;
- i) Auto Posto da Vovó Ltda (Florianópolis/SC): principal fornecedor de combustível para os automóveis utilizados na manutenção nos abrigos;

A empresa terceirizada que fará a pintura eletrostática dos abrigos fabricados pela Novus Catarinense ainda não foi selecionada.

O fornecimento de todo material deve ser feito por meio de parcerias, ou seja, prazos de entrega e pagamento adequados, fornecimento contínuo, entre outros, podendo haver uma troca de fornecedor no caso de novas condições.

#### **4.5 Aspectos financeiros**

Nesta seção do plano de viabilidade será abordada a análise do investimento necessário para a implantação do novo setor dentro da empresa Novus Catarinense. Esta análise será realizada por meio das estimativas de receitas, custos e despesas, possibilitando a devida avaliação financeira do projeto.

##### **4.5.1 Investimento inicial**

Os investimentos fixos iniciais compreendem as primeiras despesas que serão exigidas para o funcionamento do novo setor, além do capital de giro necessário para os três primeiros meses, aproximadamente. Para tanto, estimou-se o material e os



equipamentos que serão necessários para o início imediato das atividades. Os referidos custos estão descritos na tabela 15.

Tabela 15: Investimento inicial

Qtde	Descrição	Valor Un. (R\$)	Valor (R\$)	Fornecedor
1	Caminhão leve	50.000,00	50.000,00	Kia Motors
1	Soldador Mig	4.500,00	4.500,00	Dominik
1	Furadeira de Bancada	800,00	800,00	Dominik
1	Policorte (ferro / alumínio)	1.200,00	1.200,00	Dominik
1	Torno	350,00	350,00	Dominik
1	Compressor	800,00	800,00	Dominik
1	Rebitador Pneumático	360,00	360,00	Dominik
1	Pistola de Pintura	170,00	170,00	Dominik
1	Esmerilhadeira	240,00	240,00	Dominik
2	Furadeiras de Impacto	450,00	900,00	Dominik
Investimento Total			59.320,00	
Capital de Giro			30.000,00	
Investimento inicial total			89.320,00	

Fonte: Fornecedores

Conforme o tabela apresentada, o investimento inicial necessário para o início das atividades do novo setor é de R\$ 89.320,00. O capital de giro foi estimado para os três primeiros meses de funcionamento do novo setor.

Alguns materiais necessários para a manutenção dos abrigos e funcionamento do novo setor, tais como: máquina de lavação e equipamentos; móveis e materiais de escritório, serão utilizados, em parte, os que a empresa já possui, evitando assim gastos desnecessários.

#### 4.5.2 Orçamento das operações

Neste item serão estimados as receitas, as despesas e os custos gerais para o funcionamento das atividades do novo setor. Todas as projeções serão feitas em três cenários diferentes, um otimista, um intermediário e outro pessimista.

##### 4.5.2.1 Custos e despesas fixos

A partir da estimativa dos custos e das receitas, poder-se-á construir o fluxo de caixa e a demonstração do resultado do exercício do novo setor, possibilitando a análise da viabilidade do investimento proposto.

Os custos fixos inseridos na implantação do novo setor são adicionais àqueles que a empresa já possui atualmente. Estes custos fixos não são alterados, independentemente do cenário em que estão inseridos. Estes custos estão demonstrados na tabela 16.

Tabela 16: Custos e despesas fixos mensais

Descrição	Valor
Salários	2.200,00
Aluguel	400,00
Luz	30,00
Água	20,00
Contador	100,00
Despesas bancárias	20,00
Material de escritório	20,00
Seguros	300,00
Telefone	250,00
Celular	200,00
Total	3.540,00

Fonte: Elaborado pela autora

Assim, conclui-se que, mensalmente, a Novus Catarinense terá R\$ 3.540,00 de custos adicionais com a instalação do novo setor. Estes custos foram estimados tendo em vista as projeções realizadas pelos dirigentes, bem como os dados da pesquisa.

Além dos custos, as despesas com depreciação também devem ser consideradas como mensais e fixas, conforme estão relacionadas na tabela 17.

Tabela 17: Despesas com depreciação

Itens	Valor	Taxa	Anual	Mensal
Máquinas e Equipamentos	9.320,00	10%	932,00	77,67
Veículos	50.000,00	20%	10.000,00	833,33
Total			10.932,00	911,00

Fonte: Elaborado pela autora

4.5.2.2 Custos e despesas variáveis

Estes custos e despesas são aqueles que irão oscilar de acordo com o número de abrigos vendidos e com as manutenções realizadas mensalmente.

Estes custos serão apresentados em três cenários estabelecidos em otimista, intermediário e pessimista, tendo em vista a dificuldade de previsão dos resultados. O cenário intermediário será utilizado como base para os demais, sendo que os valores estimados para o cenário otimista serão aproximadamente 15% maior do que o cenário base; assim como o cenário pessimista terá seus valores inferiores em aproximadamente 15% aos do cenário base.

Primeiramente, estimou-se o custo para fabricação do abrigo para passageiro de ônibus, de acordo com projeto elaborado pelos diretores da empresa. Os custos para tal

operação incluem a compra de matéria prima e o serviço terceirizado necessário para que o mesmo fique em condições de ser instalado, como é mostrado na tabela 18.

Tabela 18: Custo de fabricação do abrigo

Qtde	Descrição	Valor Un. (R\$)	Valor (R\$)
4	Barras de Ferro Galvanizado (50mm x 50mm x 1.55m)	71,00	284,00
1	Barras de Ferro Galvanizado (30mm x 30mm x 1.55m)	47,00	47,00
3	Barras de Ferro Galvanizado (16mm x 16mm x 1.55m)	20,00	60,00
2	Barras de Ferro Galvanizado (4" x 1.55m)	120,00	240,00
3	Barras de Ferro Galvanizado (2,5" x 1.55m)	100,00	300,00
4	Barras Baguete Galvanizado	7,00	28,00
4	Curvas Soldáveis Galvanizadas 2,5"	21,25	85,00
6	Tampas Soldáveis para Tubo 2,5"	5,00	30,00
1	Barra Chata Galvanizada (2cm x 1,8m)	15,00	15,00
4	Vidros temperados (8mm x 0,92m x 1,95m)	165,00	660,00
1	Fibra de Vidro Gel (4,20m x 2,20m)	480,00	480,00
4	Adesivos para placas laterais	12,00	48,00
4	Chapas de policarbonato cristal compacto	26,25	105,00
1	Testeira (letreiro frontal)	7,00	7,00
	Silicone, parafusos, tintas, cimento, acessórios diversos, etc	370,00	370,00
1	Serviço terceirizado de pintura eletrostática	145,00	145,00
Custo total			2.904,00

Fonte: Banco de dados da Novus Catarinense

Verifica-se, na tabela 18, que o custo da matéria-prima e do serviço terceirizado necessários na fabricação de um abrigo para passageiro de ônibus é estimado em R\$ 2.904,00.

Além disso, para o funcionamento do novo setor, são necessários alguns custos e despesas mensais variáveis de acordo com cada cenário estabelecido, como é detalhado na tabela 19.

Tabela 19: Custos e despesas variáveis mensais

Itens	Otimista	Intermediário	Realista
Combustível	3.900,00	3.300,00	2.700,00
Matéria-prima	33.108,00	27.590,00	22.072,00
Material para manutenção	7.000,00	6.000,00	5.000,00
Terceirização	1.740,00	1.450,00	1.160,00
Base para abrigo	4.200,00	3.500,00	2.800,00
Diárias	1.200,00	1.000,00	800,00
Impostos	7.400,00	6.200,00	5.000,00
Total	58.548,00	49.040,00	39.532,00

Fonte: Elaborado pela autora

As diárias são para os funcionários, quando é necessário passar mais de um dia nas cidades onde é realizada a instalação ou a manutenção do abrigo. De acordo com o contador da empresa, os impostos inseridos no novo setor podem ser estimados em aproximadamente 10% do faturamento bruto da empresa.

#### 4.5.2.3 Estimativa de receita

As estimativas de receita foram feitas com base nas respostas obtidas por meio dos questionários aplicados junto às prefeituras estudadas. A partir destes dados foram projetados três cenários, um otimista, um realista e outro pessimista.

Estes cenários foram elaborados por meio da análise das informações coletadas. Assim, fez-se uma estimativa da quantidade de abrigos que seriam instalados mensalmente, bem como, uma projeção da quantidade de serviços de manutenção a serem realizados mensalmente.

Durante a realização das entrevistas, algumas prefeituras demonstraram interesse em contratar apenas os serviços de manutenção para os abrigos que já estão instalados nas

mesmas. Este fato fez com que a estimativa da quantidade mensal de manutenção fosse maior do que a instalação de abrigos.

Com base nas informações oferecidas pelos respondentes do questionário, estimou-se que aproximadamente 200 (duzentos) abrigos seriam necessários para o suprimento da necessidade atual nas prefeituras pesquisadas. Considerando a experiência que a empresa já possui em contratos com o setor público, bem como, o orçamento limitado que é disponibilizado para as prefeituras, o pesquisador estimou o número de abrigos vendidos e a quantidade de serviços de manutenção realizados, conforme o quadro 03, de acordo com cada cenário.

Projeção Mensal	Cenários		
	Otimista	Intermediário	Pessimista
Abrigo	12	10	8
Manutenção	14	12	10

Quadro 03 – Planejamento dos cenários

Fonte: Elaborado pela autora

Os preços dos produtos e serviços foram estabelecidos com base nos custos estimados de fabricação e de manutenção, bem como no preço médio praticado no mercado.

As respostas relativas aos preços obtidas com a aplicação do questionário, também foram consideradas no estabelecimento do preço adequado a ser cobrado.

Com estas informações, é possível estimar a receita mensal para o novo setor, que está demonstrada na tabela 20.

Tabela 20: Estimativas de receitas mensais para o ano de 2006

Projeção Mensal	Preço (R\$)	Cenários		
		Otimista	Intermediário	Pessimista
Abrigo	5.000,00	60.000,00	50.000,00	40.000,00
Manutenção	1.000,00	14.000,00	12.000,00	10.000,00
Total		74.000,00	62.000,00	50.000,00

Fonte: Elaborado pela autora

Como pode ser observado na tabela 20, as receitas mensais estimadas para o ano de 2006 relativas aos cenários otimista, intermediário e pessimista, são de R\$ 74.000,00; R\$ 62.000,00 e R\$ 50.000,00, respectivamente.

#### 4.5.2.4 Demonstração do resultado do exercício – DRE

Apresenta-se, a seguir, a demonstração do resultado do exercício projetada para o ano de 2006, com base nas informações coletadas por meio da pesquisa de campo.

#### Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) - 2006

	Otimista	Intermediário	Pessimista
Receita operacional bruta	888.000,00	744.000,00	600.000,00
(-) Dedução da receita	88.800,00	74.400,00	60.000,00
(=) Receita operacional líquida	799.200,00	669.600,00	540.000,00
(-) Custo dos produtos e serviços	574.176,00	484.080,00	393.984,00
(=) Lucro operacional bruto	225.024,00	185.520,00	146.016,00
Despesas administrativas	93.012,00	83.412,00	73.812,00
(-) Total das despesas operacionais	93.012,00	83.412,00	73.812,00
(=) Lucro operacional líquido	132.012,00	102.108,00	72.204,00
(-) Provisão para IR e CS	8.184,74	6.330,70	4.476,65
(=) Resultado líquido	123.827,26	95.777,30	67.727,35

A receita bruta operacional foi estimada conforme a tabela 20 e o quadro 03. A dedução da receita, que é composta pelos impostos inseridos na atividade, foi estimada em aproximadamente 10% da receita bruta, de acordo com o contador da empresa. Assim, reduzindo a dedução da receita bruta, tem-se a receita líquida operacional.

O custo dos produtos e serviços vendidos foram estimados conforme tabela 21.

**Tabela 21: Custo dos produtos e serviços**

	Otimista	Intermediário	Pessimista
Matéria prima	33.108,00	27.590,00	22.072,00
Material para manutenção	7.000,00	6.000,00	5.000,00
Terceirização	1.740,00	1.450,00	1.160,00
Salários	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Base para abrigo	4.200,00	3.500,00	2.800,00
Total	47.848,00	40.340,00	32.832,00

Fonte: Elaborado pela autora

Considerando que a tabela 21, mostra os valores mensais, multiplicando os valores totais por 12, obtém-se o custo dos produtos vendidos anualmente. A receita líquida, menos o custo dos produtos vendidos, resulta no lucro bruto do período.

Em seguida estimou-se a despesa operacional, que inclui as despesas administrativas e com depreciação, conforme a tabela 22.



Tabela 22: Despesas administrativas mensais

	Otimista	Intermediário	Pessimista
Salários	400,00	400,00	400,00
Aluguel	400,00	400,00	400,00
Luz	30,00	30,00	30,00
Água	20,00	20,00	20,00
Contador	100,00	100,00	100,00
Despesas bancárias	20,00	20,00	20,00
Material de escritório	20,00	20,00	20,00
Seguros	300,00	300,00	300,00
Telefone	250,00	250,00	250,00
Celular	200,00	200,00	200,00
Combustível	3.900,00	3.300,00	2.700,00
Diárias	1.200,00	1.000,00	800,00
Depreciação	911,00	911,00	911,00
Total	7.751,00	6.951,00	6.151,00

Fonte: Elaborado pela autora

Deste modo, subtraindo as despesas operacionais do lucro bruto operacional, tem-se o lucro operacional líquido, que é utilizado para o cálculo do imposto de renda (IR) e da contribuição social (CS) que, de acordo com o contador, é de aproximadamente 6,2 %. Assim, chega-se ao resultado líquido do período, no valor de R\$ 123.827,26 para o cenário otimista, R\$ 95.777,30 para o cenário intermediário e R\$ 67.727,35 para o cenário pessimista.

#### 4.5.3 Avaliação do investimento

Para uma avaliação adequada do investimento a ser realizado, faz-se necessária a utilização de alguns índices financeiros próprios para tal análise.

Para o cálculo de alguns índices importantes, o fluxo de caixa é uma ferramenta essencial. Desta forma, apresenta-se abaixo o fluxo de caixa projetado para os próximos cinco anos de atividades do novo setor. O crescimento estimado para cada ano é de aproximadamente 2%, tendo em vista, principalmente, a visão dos gestores da empresa, as taxas de aumento no vandalismo e furto, a tendência de crescimento no investimento das pequenas cidades em mobiliário urbano, visando o conforto e segurança da população.

Tabela 23: Fluxo de caixa projetado de 2006 a 2010

	2006 (R\$)	2007 (R\$)	2008 (R\$)	2009 (R\$)	2010 (R\$)
Cenário Otimista					
Entradas	888.000,00	905.760,00	923.875,20	942.352,70	961.199,76
Saídas	771.976,00	696.309,12	710.235,30	724.440,01	738.928,81
Saldo	116.024,00	209.450,88	213.639,90	217.912,70	222.270,95
Acumulado	116.024,00	325.474,88	539.114,78	757.027,47	979.298,42
Cenário Intermediário					
Entradas	744.000,00	758.880,00	774.057,60	789.538,75	805.329,53
Saídas	672.280,00	594.619,20	606.511,58	618.641,82	631.014,65
Saldo	71.720,00	164.260,80	167.546,02	170.896,94	174.314,88
Acumulado	71.720,00	235.980,80	403.526,82	574.423,75	748.738,63
Cenário Pessimista					
Entradas	600.000,00	612.000,00	624.240,00	636.724,80	649.459,30
Saídas	572.584,00	492.929,28	502.787,87	512.843,62	523.100,50
Saldo	27.416,00	119.070,72	121.452,13	123.881,18	126.358,80
Acumulado	27.416,00	146.486,72	267.938,85	391.820,03	518.178,83

Fonte: Elaborado pela autora

Para as entradas foram consideradas as estimativas de receitas, conforme pesquisa realizada, com a venda dos abrigos e a manutenção dos mesmos.

Nas saídas foram considerados os custos e despesas, fixos e variáveis, exceto a despesa com depreciação, que foram estimados para o funcionamento do projeto.

Com o fluxo de caixa, é possível calcular os índices financeiros necessários para a avaliação do investimento proposto. Os índices selecionados para julgar tal projeto foram o período de *payback*, o valor presente líquido, e ainda a taxa interna de retorno.

a) Método *payback*

O período de *payback* corresponde ao período necessário para recuperar o investimento realizado. Para o cálculo do mesmo faz-se a razão entre o investimento inicial e a entrada operacional líquida, quando estas entradas forem iguais. Desta forma, chega-se ao período necessário para a recuperação total do investimento. O cálculo do período de *payback* para cada cenário é realizado na tabela 24, 25 e 26, com base no fluxo acumulado, considerando que as entradas são diferentes para cada ano.

Tabela 24 – Período *payback* para o cenário otimista

Ano	Fluxo de caixa	Fluxo acumulado
1	116.024,00	116.024,00
2	209.450,88	325.474,88
3	213.639,90	539.114,78
4	217.912,70	757.027,47
5	222.270,95	979.298,42

Fonte: Elaborado pela autora

Assim, considerando o investimento inicial no valor de R\$89.320,00, percebe-se que, no cenário otimista, o investimento seria totalmente recuperado no primeiro ano de funcionamento do novo setor, mais precisamente em nove meses e sete dias ( $89.320,00 / 116.024,00 = 0,7698$  anos, que corresponde a 9 meses e 7 dias).

Tabela 25 – Período *payback* para o cenário intermediário

Ano	Fluxo de caixa	Fluxo acumulado
1	71.720,00	71.720,00
2	164.260,80	235.980,80
3	167.546,02	403.526,82
4	170.896,94	574.423,75
5	174.314,88	748.738,63

Fonte: Elaborado pela autora

Considerando o cenário intermediário, calcula-se que o período de *payback* fica entre o primeiro e o segundo ano, mais especificamente, o investimento é recuperado em um ano, um mês e oito dias ( $89.320,00 - 71.720,00 = 17.600,00 / 164.260,80 = 0,1071$  anos, que corresponde a aproximadamente um mês e oito dias).

Tabela 26 – Período *payback* para o cenário pessimista

Ano	Fluxo de caixa	Fluxo acumulado
1	27.416,00	27.416,00
2	119.070,72	146.486,72
3	121.452,13	267.938,85
4	123.881,18	391.820,03
5	126.358,80	518.178,83

Fonte: Elaborado pela autora

Se considerado o cenário pessimista, percebe-se que o período de *payback* também está entre o primeiro e o segundo ano de funcionamento do novo setor. Assim o investimento seria recuperado em aproximadamente um ano, seis meses e sete dias ( $89.320,00 - 27.416,00 = 61.904,00 / 119.070,72 = 0,5198$  anos, que corresponde a seis meses e sete dias).

### b) Valor presente líquido

O valor presente líquido (VPL) busca o valor atual do resultado futuro que será projetado, levando-se em conta a atual situação econômico-financeira do mercado em que a empresa irá atuar, mostrando a diferença entre o valor presente das entradas e o valor presente das saídas. A taxa considerada ideal foi estabelecida em 15%, de acordo com estimativas dos gestores da empresa.

O cálculo do VPL, para cada cenário está demonstrado como segue:

#### Cenário otimista

$$VPL = \frac{116.024,00}{(1 + 0,15)^1} + \frac{209.450,88}{(1 + 0,15)^2} + \frac{213.639,90}{(1 + 0,15)^3} + \frac{217.912,70}{(1 + 0,15)^4} + \frac{222.270,95}{(1 + 0,15)^5} = 634.837,33$$

$$VPL = 634.837,33 - 89.320,00$$

$$VPL = 545.517,33$$

#### Cenário intermediário

$$VPL = \frac{71.720,00}{(1 + 0,15)^1} + \frac{164.260,80}{(1 + 0,15)^2} + \frac{167.546,02}{(1 + 0,15)^3} + \frac{170.896,94}{(1 + 0,15)^4} + \frac{174.314,88}{(1 + 0,15)^5} = 481.110,38$$

$$VPL = 481.110,38 - 89.320,00$$

$$VPL = 391.790,38$$

#### Cenário pessimista

$$VPL = \frac{27.416,00}{(1 + 0,15)^1} + \frac{119.070,72}{(1 + 0,15)^2} + \frac{121.452,13}{(1 + 0,15)^3} + \frac{123.881,18}{(1 + 0,15)^4} + \frac{126.358,80}{(1 + 0,15)^5} = 327.383,44$$

$$VPL = 327.383,44 - 89.320,00$$

$$VPL = 238.063,44$$

Analisando o valor presente líquido nos três cenários, percebe-se que em todos os casos o VPL é positivo, sendo assim o projeto é viável analisando este índice.

Ter o VPL positivo significa que a taxa interna de retorno do projeto é maior que o custo do capital ou a taxa de desconto, maximizando o valor da empresa para o proprietário.

### c) Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio é calculado a partir da razão entre os custos e despesas fixos totais, e a divisão da margem de contribuição pela receita operacional. A seguir apresenta-se o cálculo do ponto de equilíbrio para cada cenário do presente projeto.

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{\text{CF}}{\text{MC} / \text{RO}}$$

CF: custos e despesas fixos totais (ver tabelas 16 e 17)

MC: margem de contribuição = receita operacional – custos e despesas variáveis (ver tabelas 19 e 20)

RO: receita operacional (ver tabela 20)

#### Cenário otimista

$$\text{CF} = 3.540,00 + 911,00 = 4.451,00$$

$$\text{MC} = 74.000,00 - 58.548,00 = 15.452,00$$

$$\text{RO} = 74.000,00$$

$$\text{MC} / \text{RO} = 15.452,00 / 74.000,00 = 0,2088$$

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{4.451,00}{0,2088} = \text{R\$ } 21.317,05$$

O nível de atividade a partir do qual o novo setor se tornará lucrativo no cenário otimista é de R\$ 21.317,05 de faturamento mensal.

## Cenário intermediário

$$CF = 3.540,00 + 911,00 = 4.451,00$$

$$MC = 62.000,00 - 49.040,00 = 12.960,00$$

$$RO = 62.000,00$$

$$MC / RO = 12.960,00 / 62.000,00 = 0,2090$$

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{4.451,00}{0,2090} = \text{R\$ } 21.296,65$$

O nível de atividade a partir do qual o novo setor se tornará lucrativo no cenário intermediário é de R\$ 21.296,65 de faturamento mensal.

## Cenário pessimista

$$CF = 3.540,00 + 911,00 = 4.451,00$$

$$MC = 50.000,00 - 39.532,00 = 10.468,00$$

$$RO = 50.000,00$$

$$MC / RO = 10.468,00 / 50.000,00 = 0,2094$$

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{4.451,00}{0,2094} = \text{R\$ } 21.255,97$$

O nível de atividade a partir do qual o novo setor se tornará lucrativo no cenário pessimista é de R\$ 21.255,97 de faturamento mensal.

## d) Taxa média de retorno

Para o cálculo da taxa média de retorno, determina-se o fluxo líquido médio por período, dividindo-se o fluxo líquido total do projeto pelo seu número de períodos. Em seguida faz-se a divisão do fluxo líquido média pelo investimento exigido. O resultado será uma porcentagem que é a taxa média de retorno do investimento. Este cálculo é apresentado a seguir para cada cenário.

### Cenário otimista

- (A) Fluxo líquido total: 979.298,42
- (B) Número de anos: 5 anos
- (C) Fluxo líquido médio (A/B): 195.859,68
- (D) Investimento inicial: 89.320,00
- Taxa média de retorno (C/D):  $2,1927 = 219,27\%$  ao ano

Considerando o cenário otimista, a taxa média de retorno anual estimada para o projeto é de 219,27%, sendo assim o projeto deveria ser aprovado.

### Cenário intermediário

- (A) Fluxo líquido total: 748.738,63
- (B) Número de anos: 5 anos
- (C) Fluxo líquido médio (A/B): 149.747,72
- (D) Investimento inicial: 89.320,00
- Taxa média de retorno (C/D):  $1,6765 = 167,65\%$  ao ano

Considerando o cenário intermediário, a taxa média de retorno anual estimada para o projeto é de 167,65%, sendo assim o projeto deveria ser aprovado.

### Cenário pessimista

- (A) Fluxo líquido total: 518.178,83
- (B) Número de anos: 5 anos
- (C) Fluxo líquido médio (A/B): 103.635,76
- (D) Investimento inicial: 89.320,00
- Taxa média de retorno (C/D):  $1,1603 = 116,03\%$  ao ano

Considerando o cenário intermediário, a taxa média de retorno anual estimada para o projeto é de 116,03%, sendo assim o projeto deveria ser aprovado.

Com base nos índices financeiros apresentados, recomenda-se a implantação do novo setor na empresa Novus Catarinense.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho apresenta um projeto de viabilidade financeira para a implantação de um novo setor dentro da empresa Novus Catarinense. A empresa atualmente trabalha com manutenção e publicidade nos abrigos para passageiros de ônibus nas cidades de Florianópolis e Criciúma no estado de Santa Catarina. O novo setor terá como principal finalidade a fabricação, instalação e o serviço de manutenção dos abrigos para passageiros de ônibus nas cidades do sul do mesmo estado.

Para atingir os objetivos propostos, analisaram-se os aspectos mercadológicos (concorrentes, clientes e fornecedores), legais, administrativos, técnicos e financeiros.

A análise da concorrência apontou que a Alumonta Industria e Comércio Ltda é o principal concorrente a ser considerado. Os fornecedores foram estabelecidos com base em pesquisa junto aos mesmos, considerando aspectos como qualidade, preço, atendimento, prazo de entrega e de pagamento, entre outros. O novo setor seria apenas uma parte da empresa, o que não altera sua situação legal atual.

Os clientes foram identificados por meio de uma segmentação de mercado, na qual ficou definido o foco nas prefeituras do sul do estado de Santa Catarina.

Para a análise da viabilidade foi utilizado um questionário junto às prefeituras estudadas, que foram contatadas por meio de ligações telefônicas. Estas entrevistas possibilitaram ao pesquisador um conhecimento da situação atual em que se encontram os abrigos para passageiros de ônibus nas cidades estudadas, além do interesse das mesmas na contratação do novo setor. Com o questionário, verificou-se que 100% das prefeituras pesquisadas possuem abrigos para passageiros de ônibus instalados, sendo que há predominância de abrigos de concreto. A instalação destes abrigos deu-se por meio de

empresa terceirizada, entretanto a manutenção é realizada pela própria prefeitura em 90% dos casos. Destas, 80% realizam apenas manutenção corretiva nos abrigos, não havendo uma prevenção contra possíveis danos ou depreciação. Constatou-se também que mais de 50% dos entrevistados manifestaram interesse na contratação dos serviços do novo setor da Novus Catarinense, sendo que, aquelas que não possuem interesse apresentaram como principal motivo o fato de que a prefeitura já possui os abrigos e os mantém de forma adequada. Dentre as prefeituras que manifestaram interesse, a maioria 68,75% considera o preço sugerido adequado. A quantidade necessária para o suprimento das necessidades atuais das cidades estudadas, de acordo com informações repassadas pelos entrevistados, é de aproximadamente 200 abrigos para passageiros de ônibus. Cerca de 50% dos entrevistados que manifestaram interesse nos serviços do novo setor, consideram que a manutenção corretiva é suficiente para manter os abrigos em bom estado de conservação, sendo que a outra parcela considera que uma manutenção periódica seria mais adequada. O valor estimado para a manutenção dos abrigos foi considerado adequado pela maior parte dos respondentes que manifestaram interesse nos serviços do novo setor. Com base nestas informações tornou-se possível a realização das projeções de custos, despesas, receitas e a análises dos resultados.

O investimento inicial para a implantação do projeto é de R\$ 89.320,00, que contempla a compra de um veículo, equipamentos, máquinas, além do capital de giro para os primeiros três meses de funcionamento.

Para a análise financeira foram estabelecidos três cenários, um otimista, um intermediário e outro pessimista. Como cenário base, tomou-se o intermediário e a partir dele, estimativas foram feitas, tanto para custos como para receitas, de 15% acima para o cenário otimista e 15% abaixo para o cenário pessimista.

Para todos os cenários, foi elaborado uma Demonstração do Resultado do Exercício para o ano de 2006. Assim, verificou-se que em todos os cenários o projeto não apresentou prejuízo.

O fluxo de caixa foi elaborado para os primeiros cinco anos de funcionamento do novo setor, quer será implantado no início do ano de 2006.

Em relação aos índices financeiros, constatou-se que os mesmos demonstram a viabilidade do projeto. Considerando o cenário intermediário como base, tem-se que o período de *payback* para o mesmo foi de pouco mais de 13 meses, o valor presente líquido calculado foi de R\$ 391.790,38, já o ponto de equilíbrio ficou em R\$ 21.296,65 e a taxa média de retorno sobre o investimento foi calculada em aproximadamente 167% ao ano. Considerando todos os índices apresentados no projeto, o investimento é viável, tanto no cenário otimista e intermediário quanto no cenário pessimista.

## BIBLIOGRAFIA

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

BUARQUE, Cristovam. **Avaliação econômica de projetos: uma apresentação didática**. Rio de Janeiro: Campus, 1984.

BODIE, Zvi; MERTON, Robert C. **Finanças**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2002.

CITADINI, Antonio Roque. **Comentários e jurisprudência sobre a lei de licitações públicas**. 3. ed. São Paulo: Max Limonad, 1999.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CRUZ, Carla. RIBEIRO, Uirá. **Metodologia Científica: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce um empreendedor e se cria uma empresa**. 12. ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence. **Princípios de administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Hbra, 1985.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Hbra, 1997.

HOLANDA, Nilson. **Elaboração e avaliação de projetos**. Rio de Janeiro: APEC, 1968.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>. Acesso em 14/10/2005.

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

**Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993** - Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1997. v 1.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 5.ed. v.1. São Paulo: Atlas, 1999.

MINTZBERG, Henry et al. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estagio e de Pesquisa em Administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALOMON, Décio Vieira. **Como fazer uma monografia**. 9ª edição. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em 22/10/2005.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SHANK, John. **A Gestão de Custos na Nova Economia**. HSM Management, pg 53-62, Março-Abril 2000.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Tipos de pesquisa em administração**. Cadernos EBAP. Rio de Janeiro: FGV. n. 52, jun. 1990.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

WOILER, Samsão; MATHIAS, Washington Franco. **Projetos: planejamento, elaboração e análise**. São Paulo: Atlas, 1996.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiros. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2000.

## APÊNDICE I

### Questionário antes do pré-teste

Cidade:

Cargo do entrevistado:

1. Sua cidade possui instalados, abrigos para passageiros de ônibus?

☐ Sim – Quantos? \_\_\_\_\_

☐ Não

2. Qual o material utilizado nos abrigos instalados atualmente na sua cidade?

☐ A cidade não possui abrigos para passageiros de ônibus

☐ Concreto

☐ Madeira

☐ Ferro com vidro

☐ Ferro com policarbonato

☐ Alumínio com vidro

☐ Alumínio com policarbonato

☐ Outro: \_\_\_\_\_

3. Como se deu o processo de instalação dos abrigos?

☐ A cidade não possui abrigos para passageiros de ônibus

☐ Os abrigos foram instalados pela própria prefeitura

☐ Os abrigos foram instalados por empresa terceirizada

☐ Outro: \_\_\_\_\_

4. Quem realiza o processo de manutenção dos abrigos?

☐ A cidade não possui abrigos para passageiros de ônibus

☐ Não há manutenção dos abrigos

☐ Os abrigos são mantidos pela própria prefeitura

☐ Os abrigos são mantidos por empresa terceirizada

☐ Outro: \_\_\_\_\_

5. Que empresa presta o serviço de manutenção dos abrigos para a sua prefeitura?

☐ A cidade não possui abrigos para passageiros de ônibus

☐ Não há manutenção dos abrigos

☐ A própria prefeitura faz a manutenção dos abrigos

☐ Empresa: \_\_\_\_\_

6. A manutenção é feita de que forma?

☐ A cidade não possui abrigos para passageiros de ônibus

☐ Não há manutenção dos abrigos

☐ Manutenção preventiva

☐ Manutenção corretiva

☐ Outro: \_\_\_\_\_